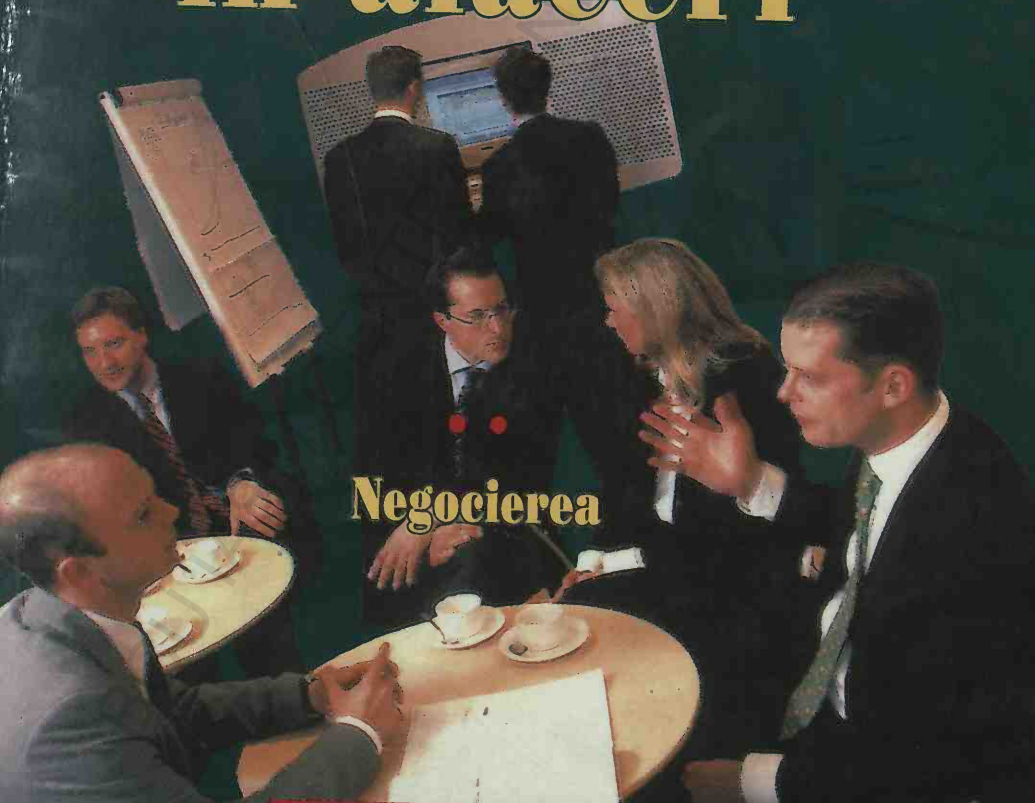
Ştefan Prutianu

Manual de comunicare și negociere în afaceri



Negocierea

POLIROM

BIB. CENTR. UNIV.
„M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE
III 21.620

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ştefan Prutianu

MANUAL DE COMUNICARE ŞI NEGOCIERE ÎN AFACERI

II

NEGOCIEREA

ŞTEFAN PRUTIANU (n. 1954), profesor doctor la Universitatea „Al.I. Cuza", a absolvit Facultatea de Ştiinţe Economice din Iaşi. A urmat stagii în străinătate în domeniul marketingului şi comunicării la universităţile: Paris-Sud (Franţa, 1992), Las Islas Baleares (Spania, 1992), Nebraska at Omaha (SUA, 1993), Lille II (Franţa, 1995). Este autor (coautor) al lucrărilor *Introducere în modelarea economică* (Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi, 1988), *Managementul micilor afaceri* (Editura Logos, Chişinău, 1993), *Comunicarea interumană şi negocierea afacerilor* (Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi), *Marketing – Probleme, teste, comentarii* (Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi, 1995), *Negocierea afacerilor şi Analiza tranzacţională* (Editura Sagittarius, Iaşi, 1996), *Inteligenţa Marketing* (Editura Junimea, Iaşi, 1997), *Comunicare şi negociere în afaceri* (Editura Polirom, Iaşi, 1998), *Inteligenţa Marketing Plus* (Editura Polirom, Iaşi, 1998) – laureată cu Premiul anului 1998 al Fondului Literar din România, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri.* vol. I. *Comunicarea* (Editura Polirom, Iaşi, 2000), Autorul semnează şi numeroase articole în reviste de specialitate, dar şi în presa generală: *Capital*, *Tribuna Economică*, *Economistul*, *Idei de afaceri*, *Monitorul Financiar*, *Timpul*, *Revista de psihologie socială*.

© 2000 by Editura Polirom Iaşi

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Copou, nr. 4, P.O. BOX 266, 6600
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale:

PRUTIANU, ŞTEFAN

Manual de comunicare şi negociere în afaceri / Ştefan Prutianu
Iaşi: Polirom, 2000
2 vol.; 24 cm. – (Collegium. Ştiinţe economice)

ISBN: 973-683-456-5

Vol. 2: *Negocierea.* – 2000 – 280 p. – ISBN: 973-683-457-3

316.472.42:336(075.8)

Printed in ROMANIA

Ştefan Prutianu

MANUAL DE COMUNICARE ŞI NEGOCIERE ÎN AFACERI

II

NEGOCIEREA

710037
B.C.U. IAŞI

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

POLIROM
2000

Ado - 95760.
B.C.U. „M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE
11-03-2010

Fiicelor mele,
Nora şi Eva

24 IUN. 2003
Nr. intr. 4353
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor
BIBLIOTECA
COM - III - 2112

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabla de materii

Capitolul XII – RELAŢIA INTERPERSONALĂ 11

1. Distanţa potrivită 15
2. Momentul potrivit 16
3. Contactul vizual 16
4. Salutul 17
5. Strângerea de mână 19
6. Postura trupului (*body line*) 21
7. Expresia feţei 22
8. Plasamentul şi orientarea 22
9. Contactul fizic 23
10. Provoacă gesturi deschise 23
11. Evită gesturile închise 23
12. Puterea palmei 24
13. Evită manifestările ostile 24
14. Caută o ancoră! 25
15. Evită-l pe NU! 25
16. Provoacă-l pe DA! 26
17. Formulează pozitiv 26
18. Foloseşte tăcerile 27
19. Empatia 27
20. Sinceritatea 27
21. Temperează emoţia 28
22. Înfăţişarea exterioară 28
23. Susţinerea gestuală a discursului 28
24. Foloseşte sursele de putere 29
25. Amenajările interioare 30
26. Alegerea cuvintelor 30
27. Controlul vocii 31
28. Mitică, fii cu ochii pe ei! 32

Capitolul XIII – MARJA TRANZACŢIEI AVANTAJOASE 33

1. Poziţiile de negociere 35
   1.1. Poziţiile de deschidere 37
   1.2. Poziţiile de ruptură 40
   1.3. Poziţiile obiectiv 42
   1.4. Poziţia de consens 43

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

2. Marja tranzacţiei reciproc avantajoase 44
2.1. Cheia poziţiei de ruptură 45
2.2. Cheia poziţiei de deschidere 45
2.3. Premisele unei bune negocieri 45
2.4. De ce să negociem? 46
2.5. Ce şi cu cine negociem? 46
2.6. Tranzacţie şi negociere 47
2.7. Alternative la negociere 47

Capitolul XIV – STRATEGIA ŞI STILUL 49
1. Totuşi, ce este strategia? 52
2. Acţiunea tactică 53
3. Reacţiile spontane 54
3.1. Buldozerul 55
3.2. Papă-lapte 55
3.3. Evitantul 56
3.4. Delicatul 57
3.5. „Culoarea" stilului de negociere 58
4. Alegerea strategiei de negociere 59
4.1. Evaluarea stilului personal de negociere 60
4.2. Elaborarea unei strategii 63
5. Stil şi strategie de negociere 66
5.1. Dominarea 67
5.2. Cedarea 68
5.3. Evitarea 69
5.4. Cooperarea 69
5.5. Compromisul 70
5.6. Strategia ideală 71
6. Tipuri fundamentale de strategii 72
6.1. Strategii directe 73
6.2. Strategii indirecte 73
6.3. Strategiile conflictuale 74
6.4. Strategiile cooperante 75
7. Principiul dozării unei strategii 76

Capitolul XV – TACTICA ŞI TRUCUL 77
1. Tehnica declaraţiei şi conştiinţei 82
2. „Moara hodorogită" 83
3. Puterea de a spune NU 84
4. „Da..., dar..." 85
5. „Dacă..., atunci..." 86
6. Fă-l să spună DA! 87
7. „Piciorul-în-prag" 88
8. Zâmbeşti şi câştigi 89
9. *Time-out* 90
10. Roşu, Albastru şi Violet 91
11. Făină şi tărâţe 92

12. Tactica ascultării 92
13. „Băiat bun – băiat rău" 93
14. Tactica „erorilor deliberate" 94
15. Tactica „ostaticului" 95
16. „Uşa trântită în nas" 96
17. Tactica falsei oferte 97
18. „Intoxicarea" statistică 98
19. Tactica de bazar 99
20. Vânzarea în trei paşi 99
21. Vinde avantaje, nu produse 100
22. Limitarea opţiunilor 101
23. Implicarea senzorială 101
24. Abordarea personalizată 102
25. Demontarea obiecţiilor 102
26. Tehnici de încheiere a vânzării 104
27. Tactica reprezentantului 105
28. „Felia de salam" 106
29. Falsa comandă de probă 107
30. Stres şi tracasare 108
31. Tactica mituirii 108
32. Negocierea sterilă 109
33. Tactica alternării negociatorilor 110
34. „Presiunea timpului" 110
35. Faptul împlinit 111
36. „Mortul" în casă 112
37. Tactica surprizei 112
38. Tactica toleranţei şi a tăcerii 113
39. Tactica „scurtcircuitării" 114
40. Tactica falsei concurenţe 114
41. Tactica politeţii şi complimentării 115
42. Tehnica zvonului 115
43. Tehnica reformulării 116
44. Tactici de asociere 117
45. Tactici de disociere 118
46. Tactica confidenţei 118
47. Tactica „Colombo" 119
48. Tehnici de obţinere a soluţiilor integratoare 120
49. Contează ce, dar mai mult contează cum ceri? 121
50. Tehnica întrebărilor 121

Capitolul XVI – NEGOCIATORUL 125

1. Personalitatea negociatorului 127
   1.1. Portret „la minut" 128
   1.2. Alte însuşiri care contează 130
   1.3. „Culoarea" negociatorului 132
   1.4. Temperamentul negociatorului 133
   1.5. Portret morfopsihologic 134

2. Stilul personal de comunicare 136
2.1. Dominanţă, sociabilitate şi versatilitate 137
2.2. Cinci stiluri de comunicare 138

Capitolul XVII – ARGUMENTAŢIA ŞI DEMONSTRAŢIA 141
1. Pathos, logos şi ethos 143
2. Argumentaţie şi demonstraţie 146
3. Zece reguli de aur 147
Regula 1 : CMBAN 147
Regula 2 : Nevoile clientului 148
Regula 3 : Avantajele clientului 149
Regula 4 : Persuasiune prin repetiţie 151
Regula 5 : Personalizarea comunicării 151
Regula 6 : Comportamente pozitive 152
Regula 7 : Soluţii multiple, alegere limitată 152
Regula 8 : Falsa alternativă 153
Regula 9 : Demontarea obiecţiilor 154
Regula 10 : Implicarea senzorială 154
4. Reguli simple de persuasiune 155
5. Ordinea prezentării argumentelor 156
6. „Argumente" în jocul de cărţi 158

Capitolul XVIII – ADMINISTRAREA PROCESULUI DE NEGOCIERE 161
1. Pregătirea negocierii 163
2. Elaborarea strategiei 168
3. Începerea negocierii şi declararea poziţiilor 173
4. Negocierea 176
5. Concesiile şi acordul 178
6. Particularităţi ale negocierilor internaţionale 180

Capitolul XIX – CLAUZE CONTRACTUALE 183
1. Denumirea înscrisului. Titlul 188
2. Părţile contractante 188
3. Obiectul şi cauza contractului 189
3.1. Clauze privind denumirea 189
3.2. Clauze privind cantitatea 190
3.3. Clauze privind calitatea 190
3.4. Ambalajul 191
3.5. Marcajul şi etichetarea 192
4. Durata contractului 192
5. Livrarea. Termenul de execuţie 193
6. Recepţia 193
7. Probe şi încercări 193
8. Garanţia 193
9. Clauza penală 194
10. Limitare, agravare sau exonerare de răspundere 195
11. Clauza de readaptare 195
12. Forţa majoră 195

B.C.U. „M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE

13. Clauza rezolutorie (pactul comisoriu) 196
14. Rezilierea 196
15. Clauza de confidenţialitate 197
16. Preţul 197
16.1. Negocierea preţului 197
16.2. Clauza de revizuire/indexare a preţului 198
17. Clauza atributivă de jurisdicţie 198
18. Arbitrajul (clauza compromisivă) 198
19. Clauze neacceptate 199
20. Clauze abuzive 199

Capitolul XX – INCOTERMS 2000 – CONDIŢII DE LIVRARE 201
1. EXW... Franco uzină (locul convenit) 207
2. FCA... Franco cărăuş (locul convenit) 209
3. FAS... Franco de-a lungul navei (port de încărcare) 212
4. FOB... Liber la bord (port de încărcare) 214
5. CFR... Cost şi navlu (port de destinaţie) 215
6. CIF... Cost, asigurare şi navlu (port de destinaţie) 217
7. CPT... Transport plătit până la (destinaţia convenită) 219
8. CIP... Transport, asigurare plătite până la (destinaţia) 221
9. DAF... Livrat la frontieră (locul convenit) 223
10. DES... Livrat pe bordul navei (portul de destinaţie) 226
11. DEQ... Livrat pe chei (portul de destinaţie) 228
12. DDU... Livrat, nevămuit (destinaţia convenită) 230
13. DDP... Livrat, vama plătită (destinaţia convenită) 232

Capitolul XXI – PROTOCOLUL OFICIAL 237
1. Imnul naţional 241
2. Drapelul naţional 241
3. Rangul şi prioritatea 244
4. Eticheta prezidenţială 246
5. Nume şi titluri 249
6. Prezentările în societate 252

Anexa A – PE CINE SALVĂM? 255
Joc de rol, supravieţuire şi negociere 257
Misiunea ta: INTRĂ ÎN ROL! 257

Anexa B – DEMO 1. ATELIER DE SIMULARE 259
Negocierea contractului individual de muncă 261

Anexa C – DEMO 2. STUDII DE CAZ 267
Studiu de caz nr. 1 269
Studiu de caz nr. 2 271
Scrisoare de garanţie bancară 273

Bibliografie 275

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XII

RELAŢIA INTERPERSONALĂ

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Distanţa potrivită
2. Momentul potrivit
3. Contactul vizual
4. Salutul
5. Strângerea de mână
6. Postura trupului (*body line*)
7. Expresia feţei
8. Plasamentul şi orientarea
9. Contactul fizic
10. Provoacă gesturi deschise
11. Evită gesturile închise
12. Puterea palmei
13. Evită manifestările ostile
14. Caută o ancoră!
15. Evită-l pe NU!
16. Provoacă-l pe DA!
17. Formulează pozitiv
18. Foloseşte tăcerile
19. Empatia
20. Sinceritatea
21. Temperează emoţia
22. Înfăţişarea exterioară
23. Susţinerea gestuală a discursului
24. Foloseşte sursele de putere
25. Amenajările interioare
26. Alegerea cuvintelor
27. Controlul vocii
28. Mitică, fii cu ochii pe ei!

Capitolul XII

RELAȚIA INTERPERSONALĂ

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

• *câţiva paşi (ne)siguri către partenerul tău*

De-a lungul anilor, ai avut parte măcar de câteva întâlniri spontane, scurte poate, dar plăcute şi armonioase ca o simfonie, cu persoane pe care nu le-ai văzut niciodată înainte sau după aceea. N-ai putea spune că le-ai iubit sau că te-au iubit, dar ai trăit alături de ele sentimentul că aţi vibrat pe aceeaşi lungime de undă. Te-au înţeles perfect, aşa cum şi tu le-ai înţeles pe ele. Comunicarea cu acele persoane a curs de la sine, parcă fără urmă de efort. Atunci când acest lucru s-a întâmplat, ai putut spune că ai avut un contact bun cu cineva. Ai gândit că a fost doar rodul întâmplării? Poate da, poate nu.

Acum încearcă să derulezi în amintire diverse alte întâlniri şi contacte personale: cu un prieten, cu un duşman, cu mama, cu bunicul, cu un profesor, un fost coleg, un poliţist, un hoţ, o vedetă, un preot, un bărbat puternic sau o femeie frumoasă etc. Încearcă să-ţi fii spectator! Priveşte-te pe tine însuţi în unele din aceste întâlniri! Vezi cât de diferit te-ai comportat de la o întâlnire la alta? Cum s-a modificat mereu câte ceva în felul tău de a fi, atunci când ai trecut de la un partener la altul: distanţa interpersonală, salutul, postura corpului, vocea, privirea, gesturile, culoarea obrajilor, discursul şi registrul de cuvinte? Ei bine, în mod mai mult sau mai puţin conştient, ai provocat toate aceste mari sau mici schimbări pentru a te adapta de fiecare dată altfel partenerului tău. Comportamentul tău mereu schimbător te-a ajutat să stabileşti relaţii bune, autentice, armonioase şi adecvate cu parteneri diferiţi.

Ce este o relaţie interpersonală?

În limbajul comunicării, ceea ce s-a întâmplat între tine şi partenerul potrivit se numeşte **relaţie** sau **raport interpersonal**.

Relaţia reprezintă o „conexiune" invizibilă, aflată dincolo de cuvintele rostite şi de conţinutul informaţional al comunicării interpersonale. În planul relaţiei se transmit semnale inconştiente de armonie sau disonanţă, atracţie sau respingere, apropiere sau distanţare, confort sau disconfort, prietenie sau duşmănie, dominanţă sau supunere, preţuire sau dispreţ etc. Într-o manieră dificil de conştientizat, relaţia interpersonală explică iubirea şi ura, acceptarea şi respingerea, acordul şi dezacordul.

O relaţie bună este genul de contact interpersonal empatic, în care partenerii sunt relativ sincroni, se regăsesc în armonie, se identifică afectiv şi emoţional. Comunică mai uşor şi mai profund. A crea o relaţie bună înseamnă şi a alege, din gama de comportamente

posibile, doar pe acelea care asigură cea mai bună bază empatică de comunicare cu interlocutorul. A crea uşor o relaţie înseamnă a stăpâni arta de a te face simpatic, credibil, arta de a seduce.

Am mai putea defini *relaţia interpersonală* ca pe un climat de deschidere, încredere şi confidenţă instaurat între interlocutori aflaţi pe aceeaşi „lungime de undă", care trăiesc aproape aceleaşi sentimente şi folosesc aproape acelaşi limbaj verbal şi non-verbal.

O relaţie bună nu implică cu necesitate elemente afective. Nu-i obligatoriu să iubeşti pe cineva pentru a putea comunica şi relaţiona eficace cu el. Cu un efort de adaptare, se poate construi o relaţie bună chiar şi cu un interlocutor antipatic.

Viaţa ne obligă adesea să relaţionăm cu persoane pe care nu le iubim, care nu ne plac, nu ne sunt simpatice şi nu ne convin. În viaţa socială, la slujbă, la şcoală, în construirea carierei, în afaceri, succesul nostru depinde, adesea, de astfel de oameni. Ar fi minunat să-i putem ocoli, dar viaţa ni-i scoate în drum şi nu-i putem evita decât cu preţul unor ocazii ratate. Avem nevoie şi de ei. Trebuie să-i câştigăm de partea noastră. Abilitatea de a comunica şi de a construi relaţii interpersonale este adesea cheia succesului şi calea cea mai sigură de a atinge obiectivele.

Desigur, există afinităţi interpersonale, există atracţii şi simpatii spontane care favorizează relaţia. Nu-i însă mai puţin adevărat că o relaţie bună se poate construi şi cu ajutorul unor tehnici de comunicare relativ simple, la îndemână. De fapt, oamenii folosesc instinctiv fel de fel de tehnici verbale şi non-verbale, care-i ajută să comunice, să relaţioneze şi să se înţeleagă cu alţi oameni.

Nici un efort de sincronizare cu partenerul de comunicare nu rămâne zadarnic. Ştii bine, de pildă, că, imediat ce-ţi potriveşti paşii cu partenerul de drum, ai o şansă în plus să te înţelegi mai uşor cu el. În timpul dansului, importanţa sincronizării şi armonizării mişcărilor trupului apare încă şi mai evidentă. Dar dacă sincronizarea priveşte şi ritmul respiraţiei partenerilor? Şi ritmul bătăilor de inimă? Şi emoţiile pe care le trăiesc, cuvintele pe care le rostesc?

O relaţie interpersonală devine cu atât mai intensă şi mai profundă, cu cât partenerii se „potrivesc" mai bine şi se sincronizează sub mai multe aspecte unul cu celălalt. Asta înseamnă că o relaţie se construieşte mai uşor şi mai repede atunci când partenerii se regăsesc „pe aceeaşi lungime de undă", adică îşi armonizează mai repede, mai adânc şi sub mai multe aspecte, trupurile, mişcările, gesturile, vocile, unele procese fiziologice, emoţiile, credinţele, ideile şi cuvintele.

Ceea ce ne propunem în continuare este tocmai încercarea de a construi mai uşor o relaţie interpersonală, intrând mai repede şi mai profund în acord cu interlocutorul, oricare ar fi acesta. Abilităţile înnăscute, experienţa de viaţă şi cunoştinţele dobândite după parcurgerea capitolelor anterioare (proxemică, limbajul trupului, analiza tranzacţională, limbajul verbal şi paraverbal, oratoria şi retorica, programarea neurolingvistică) pot fi puse cap la cap pentru a găsi mai uşor drumul către celălalt, către partenerul de comunicare şi negociere, partenerul de viaţă sau de afaceri.

Câteva elemente şi tehnici simple, uşor accesibile, dar eficace în construirea unei relaţii interpersonale, pot fi abordate numaidecât. Sunt primii paşi.

1. Distanţa potrivită

Primul pas corect în construirea unei bune relaţii interpersonale poate fi alegerea distanţei potrivite faţă de partener (vezi şi capitolul privind proxemica).

O distanţă interpersonală prea mică poate fi percepută ca o agresiune, ca o invazie a „teritoriului" interlocutorului. În mod normal, încălcarea brutală a zonei intime sau personale se va solda cu reacţii de apărare şi respingere din partea celuilalt. Relaţia poate fi pusă în pericol.

Pe de altă parte, o distanţă interpersonală prea mare poate fi percepută fie ca un semnal de răceală şi aroganţă, fie ca unul de slăbiciune, umilinţă sau intenţii ascunse. În plus, distanţa prea mare diluează şi slăbeşte comunicarea, îngreunează contactul vizual şi sonor, reduce „magnetismul" şi interacţiunea la nivel hormonal. Relaţia poate fi din nou în pericol.

Sub aspectul distanţelor interpersonale, oamenii se comportă ca şi magneţii. Dacă sunt plasaţi prea aproape, iau naştere forţe de respingere (sau atracţie), iar dacă sunt prea departe, interacţionează prea slab sau deloc.

În mod mai mult sau mai puţin inconştient, oamenii (ca şi animalele, de altfel) percep posesia unui anumit „teritoriu" individual ca pe un spaţiu vital şi de manevră, în care se simt în siguranţă. Când cineva îmi deschide corespondenţa intimă, de pildă, îl percep de ca şi cum ar păşi cu ciubotele prin inimă. Acest spaţiu personal variază de la o persoană la alta, de la o ocupaţie la alta, de la sat la oraş, de la un popor la altul, de la o cultură la alta.

Arătam în capitolul al doilea că omul se înconjură de patru „învelişuri" concentrice, distanţe interpersonale, pe care le reamintim:

- *zona intimă* (0-45 cm), delimitată în principiu de lungimea coatelor, deschisă exclusiv celor apropiaţi emoţional şi apărată cu străşnicie de ceilalţi;
- *zona personală* (46 cm-1,22 m) delimitată, ca regulă, de lungimea braţului întins, cu pumnul strâns, accesibilă unui interlocutor apropiat, veche cunoştinţă, dar nu primului venit;
- *zona socială* (1,22 m-3,5 m), distanţa pe care o punem între noi şi interlocutorii ocazionali, când discutăm afaceri sau orice altceva pentru prima dată, şi
- *zona publică* (peste 3,5 m), distanţa necesară în raporturi oficiale, rezervată celor care se adresează unui grup, de pe o poziţie dominantă: profesori, judecători, preoţi, politicieni, conducători, dictatori. În jurul unor persoane publice, această zonă este păzită de servicii secrete sau bodyguarzi. În tribunale, judecătorii plasează inculpatul la mare distanţă. În amfiteatre, profesorii păstrează studenţii la distanţa catedrei, iar preoţii, în biserici, îşi rezervă spaţiul altarului.

Din păcate, nu există reţete, modele teoretice sau formule magice, care să ne spună exact şi repede cum aflăm distanţa potrivită faţă de partenerul de relaţie. Există doar protocolul, codul bunelor maniere şi bunul-simţ, care oferă totuşi o orientare minimală asupra distanţelor interpersonale. Experienţa personală şi cunoştinţele de proxemică (vezi capitolul II) oferă un plus important, peste regulile de protocol şi manierele elegante. Practic, distanţa interpersonală poate fi mereu alta, în funcţie de natura relaţiei, de raporturile de putere şi mai ales în funcţie de temperamentul şi caracterul persoanei,

de context, loc, moment, dispoziţie psihică şi stare sufletească. Pe măsură ce conştientizăm importanţa distanţelor în construirea relaţiei, găsim şi soluţii, învăţăm treptat să o intuim, să o simţim şi să o manipulăm în modul cel mai pozitiv şi eficace.

2. Momentul potrivit

Ca şi spaţiul, timpul este un alt indicator important al sentimentelor, atitudinilor şi opiniilor partenerilor de comunicare şi relaţie. Un minut, o oră sau o zi nu au exact aceeaşi semnificaţie pentru toată lumea.

O primă problemă se ridică în legătură cu punctualitatea plasării în timp. Lipsa respectului pentru timp poate indica lipsă de respect pentru ceilalţi. Dacă stabileşti întâlnirea la ora 8, revii pentru a o muta la 9 şi ajungi la 9 : 15, comunici o atitudine de nepăsare, chiar de dispreţ faţă de întâlnire, partener şi timp. Subalternul, partenerul interesat şi complexatul vor tinde să vină mai devreme, să fie punctuali. Ei vor ceda timp. Şeful, partenerul dezinteresat, arogantul şi individul care se crede stăpân pe situaţie vor putea întârzia fără să-şi facă probleme. Ei vor lua timp.

Când superiorul intră în biroul subalternului, bătaia în uşă este repezită, scurtă, neglijentă. Timpul de aşteptare la uşă e scurt. Când subalternul sau timidul bat la uşa şefului, acelaşi interval de timp este considerabil mai mare.

Subalternii, elevii şi partenerii complexaţi tind să răspundă imediat unei întrebări puse de şef, profesor sau „superior". Şeful sau profesorul sigur de sine nu se grăbesc în aceeaşi măsură.

În general, cu cât oamenii sunt mai siguri de ei sau sunt plasaţi mai sus în ierarhia socială, cu atât se cred mai îndreptăţiţi să ia din timpul celorlalţi.

Unele conduite în raport cu timpul ţin de aria culturală de origine. Latinii, de pildă, în special italienii, nu fac caz de punctualitate. Balcanicii cu obiceiuri bizantine sunt agasaţi de punctualitate şi precizie. Arabii consideră firesc să întârzie. Pentru unele triburi din Pacific, timpul este relativ, ideea de programare în timp nu este inteligibilă. În schimb, pentru germani, scandinavi, britanici sau nord-americani, problema programului şi a punctualităţii este una extrem de importantă.

Timpul permite şi evaluarea comportamentului. De pildă, persoana care vine la serviciu mai devreme apare într-o lumină mai bună decât cea care rămâne peste program.

Atunci când partenerul tău este ocupat, obosit, nervos, deprimat sau în mare criză de timp, este greu de construit o relaţie bună. Când el priveşte insistent ceasul sau uşa, semnalează problema sa, vrea să scape sau pur şi simplu nu are chef de „relaţie".

3. Contactul vizual

„Ochii sunt oglinda sufletului" şi, dacă vorbim cu cineva care ne place, îl privim cu nesaţ în ochi, până la 70% din timpul discuţiei. Dacă-i suntem ostili, îi evităm privirea.

Faţa şi ochii partenerului de negocieri conţin o bună parte din mesajul non-verbal. Un bun comunicator ştie că trebuie să-şi privească partenerul drept în ochi, dar nu mai mult de 50-60% din timpul convorbirii. Pentru un ascultător este indicat să realizeze contacte vizuale de circa 5 secunde, la intervale regulate de timp. Dacă îţi este greu să stabileşti contact vizual, îţi recomand să priveşti un punct imaginar situat

între ochii interlocutorului. În grupuri mari, este bine să priveşti, pe rând, fiecare segment din grup. În grupuri mici, când eşti prezentat, este bine să priveşti fiecare persoană câteva secunde (până la 5 secunde).

Dilatarea pupilei poate fi un semn de ispită, mulţumire, bucurie şi acord. Atunci când **pupilele** partenerului de negocieri se măresc, putem cere unele concesii sau putem ridica fără grijă preţul. Pupilele unei femei se măresc atunci când priveşte un bărbat care o atrage. Jucătorului de poker i se măresc pupilele când are o „mână bună". Pupila dilatată semnifică interes şi dorinţă.

Unghiul intern al globului ocular poate fi un alt indiciu important al gradului de interes faţă de partener. Unghiul intern al globului ocular este triunghiul roşu din colţul ochiului, spre nas. Când acesta este vizibil, interesul există, când este acoperit, interesul a dispărut sau este vorba de un dezacord. Este bine să ceri acordul cuiva atunci când îi vezi unghiul intern al ochiului.

Există modalităţi tipice de a privi în situaţii tipice, destul de diferite sau complet diferite între ele.

Privirea **oficială** fixează doar fruntea partenerului, un mic triunghi deasupra ochilor. Un ton dictatorial neînsoţit de privirea oficială poate rămâne fără efect.

Privirea **de anturaj** coboară sub nivelul ochilor, formând un triunghi ale cărui vârfuri sunt ochii şi gura.

Privirea **intimă** este cea care scanează partenerul din cap până în picioare sau de la nivelul ochilor până la cel al coapselor şi nu este permisă oricui.

Evitarea contactului vizual deschis, contracţia pupilelor şi ascunderea ochilor sau a feţei în spatele degetelor, a ochelarilor fumurii sau a buclelor de păr căzute peste faţă pot fi, uneori, semnale de distanţare sau egoism.

4. Salutul

Salutul este primul ritual şi întâia manifestare voluntară şi vizibilă a atitudinii şi sentimentelor tale faţă de partener, ca şi ale partenerului faţă de tine.

În principiu, salutul exprimă respect, politeţe şi curtoazie. În fapt însă, prin semnalele emise de postura trupului, fizionomie, mimică, gestică, tonalitatea vocii şi prin sensul conotativ al cuvintelor, el poartă o mare varietate de alte atitudini, sentimente şi raporturi interumane de infinite culori şi nuanţe. Dincolo de ritual, el poate transmite mesaje de sinceritate, deschidere, încredere, prietenie, ostilitate, putere, siguranţă, nesiguranţă, teamă, dominanţă, supunere, ironie, linguşire, seducţie şi multe altele. Mesajul ritualic, protocolar, al salutului verbal este completat, nuanţat sau chiar inversat de limbajul trupului.

Expresia verbală a salutului

La nivelul limbajului verbal, după împrejurări, salutul înseamnă rostirea unor formule de genul:

- *„Bună dimineaţa (ziua, seara), doamnă (domnule)..."* sau
- *„Vă salut, domnule..."*,
- *„Omagiile mele, doamnă..."*

- *„Sărut mâna, doamnă..."* etc.

Nu este obligatoriu să fie pronunţat numele persoanei salutate, dar este mult mai bine când acest lucru se întâmplă, pentru că propriul nume este cea mai dulce muzică pentru urechile oamenilor. În plus, numele personalizează relaţia cu partenerul. După apelative (doamnă, domnişoară sau domnule) este mai bine să se pronunţe numele şi nu prenumele persoanei salutate.

Există o manieră de a saluta informal, familiar, colegial şi o alta de a saluta oficial, respectuos şi cu toată deferenţa.

În cazul întâlnirilor cu caracter oficial, protocolul recomandă ca, imediat după apelativele doamnă, domnişoară, domnule, să fie rostită clar şi apăsat demnitatea, funcţia, gradul sau titlul persoanei salutate:

- *„Bună ziua, domnule director..."*;
- *„Vă salut, domnule profesor..., domnule ministru..., domnule doctor..., domnule arhitect..."* etc.

În principiu, abrevierile (*'mneaţa*, *'nă ziua*) nu au ce căuta în formula salutului oficial. Nici măcar în salutul cu caracter familiar şi de anturaj ele nu fac prea mare plăcere.

Formulele de salut familiar (*servus*, *ciao*, *hallo*, *adieu* etc.) pot fi folosite, dar cu măsură şi restricţii conjuncturale, între prieteni şi colegi, în cercurile de adolescenţi şi tineri. Pentru cei mai în vârstă, astfel de formule este mai bine să fie evitate. Formula de salut „servus" este larg folosită în Ardeal şi Banat, în virtutea străbunei tradiţii latine.

În ceea ce priveşte normele de politeţe şi protocol vizând persoana care salută prima, există o regulă a regulilor:

- *persoana mai politicoasă salută prima pe cea mai puţin politicoasă.* Oamenii politicoşi şi demni se salută aproape simultan.

Asta înseamnă, în fapt, că peste orice alte reguli, salutul este oportun atunci când ai văzut partenerul, când privirile s-au întâlnit, când intri în încăpere sau când ajungi la distanţa potrivită de persoană sau grup. Bărbatul salută la distanţa de circa 2 metri, ridicând pălăria şi privind în ochii persoanei salutate. Eventual, poate scoate ţigara din gură şi mâinile din buzunare. Pălăria se prinde de calotă, în principiu, cu mâna opusă laturii în care se află persoana salutată. Când nu-i pălărie, este necesară înclinarea capului, însoţită sau nu de un gest specific al mâinii. Când capul este acoperit de căciulă, şapcă, bască, este preferabilă schiţarea intenţiei de a o scoate de pe cap, prinzând marginile cu degetele într-un gest simbolic.

Femeile răspund la salut printr-o uşoară înclinare a capului, de preferinţă însoţită de un zâmbet aprobator. În rigorile politeţii clasice, numai ele pot avea iniţiativa de a reţine interlocutorul pe stradă. Bărbatul nu are acest drept. În schimb, aceleaşi rigori ale politeţii îi recomandă acestuia să rămână cu pălăria în mână, atât timp cât durează conversaţia în stradă.

Dacă cineva are motive să nu accepte salutul, nu are decât să nu răspundă, preluând problema în contul şi pe obrazul său („Bună ziua căciulă, că stăpânul n-are gură"). „Salutul între duşmani este primul semn al împăcării" spune proverbul.

Dincolo de regula regulilor, deja enunţată, pot fi puse în cauză altele câteva, care legitimează maniera convenţională, uneori ritualică, de a indica respectul între sexe, între vârste diferite, între persoane cu statut social şi poziţii ierarhice diferite sau, pur şi simplu, în împrejurări specifice:

- bărbatul salută primul pe femeie,
- femeia însoţită salută prima pe cea neînsoţită,
- persoana mai tânără salută prima pe cea mai în vârstă,
- nou-venitul salută primul pe cei deja prezenţi,
- persoana singură salută prima grupul,
- vânzătorul salută primul pe client,
- funcţionarul public salută primul pe contribuabil,
- elevul sau studentul salută primul pe profesor,
- enoriaşul salută primul pe preot,
- persoana din maşină salută prima pe cea de pe stradă,
- cel care trece salută pe cel care stă locului,
- persoana de pe stradă salută pe cea din curte, fereastră, balcon,
- persoana care intră în încăpere salută pe cei aflaţi în interior,
- persoana cu poziţie ierarhică mai puţin înaltă salută prima,
- subalternul salută primul pe şef,
- persoana obedientă salută prima pe cea dominantă,
- persoana într-o poziţie mai slabă salută prima.

Ultimele două dintre regulile orientative menţionate nu vor fi întâlnite în manuale sau în codul manierelor, pur şi simplu, pentru că ele nu sunt formulate în mod explicit şi conştient. Asta nu înseamnă că ele nu există în mintea celor care se grăbesc prea tare să salute primii, ca şi în mintea celor care aşteaptă prea mult să fie salutaţi.

Înclinarea excesivă a unor coloane vertebrale poate fi, în egală măsură, indiciul non-verbal pentru: obedienţă, teamă, interes, lipsă de personalitate, linguşire, ca şi batjocură. Toate acestea pot gâdila orgoliul celor distanţi şi trufaşi.

5. Strângerea de mână

Cândva, în vechime, gestul de a arăta palmele şi a atinge mâinile voia să spună partenerului ceva de genul: *„Priveşte. Sunt cu palmele goale. Nu-s periculos. Nu-s înarmat"*. În mai toate culturile şi epocile, gestul strângerii mâinilor a păstrat şi aprofundat mesajul încrederii, al bunelor intenţii, al sentimentelor de prietenie sau dragoste.

Strângerea de mână poate interveni între persoanele care s-au salutat, s-au apropiat şi s-au oprit, pentru a sta de vorbă sau a continua drumul împreună. De asemenea, strângerea de mână intervine atunci când se fac prezentări.

Spre deosebire de salut, în cazul strângerii de mână:

- bărbatul aşteaptă ca femeia să întindă prima mâna,
- cel mai tânăr îl aşteaptă pe cel mai în vârstă,
- subalternul îl aşteaptă pe şef,
- discipolul îl aşteaptă pe mentor, elevul pe profesor, soldatul pe ofiţer etc.

În principiu, persoana cu poziţie ierarhică sau statut social inferior o aşteaptă pe cea aflată în poziţie mai înaltă.

În canoanele manierelor clasice, gestul superiorului de a întinde mâna celui mai mic în grad, chemat la ordine, apărea ca o mare favoare, dar şi ca o obligaţie elementară. În lumea contemporană, mai democratică şi mai liberală, canoanele s-au relativizat şi ele. Din perspectiva profesionistului în comunicare şi relaţionare, prima care întinde mâna poate fi persoana indicată de codul manierelor, dar şi cea care are o mai bună imagine

de sine, cea cu mai multă iniţiativă, cea care este mai interesată de relaţie, cea care este mai îndrăzneaţă, mai obraznică, mai oportunistă etc. În ultimă instanţă, iarăşi, prima care întinde mâna este persoana cea mai politicoasă. Ea poate face acest lucru şi cu riscul de a nu primi răspunsul aşteptat, de a rămâne cu mâna întinsă.

Mâna se strânge cu capul descoperit, cu o uşoară înclinare a capului şi cu privirea orientată spre ochii persoanei salutate. În mai toate împrejurările, bărbaţii se ridică în picioare când strâng mâna cuiva. Femeile nu au această obligaţie, dar se pot ridica şi ele, atunci când vor să onoreze în mod deosebit pe cineva sau când este vorba de o persoană în vârstă sau sus-pusă. Mâna se întinde hotărât şi totuşi degajat (fără ezitări şi rigiditate sau tremur). Palma proprie cuprinde, pe cât posibil, întreaga palmă a interlocutorului. A întinde sau a apuca doar două, trei degete este un act de impolitețe, care dăunează relaţiei.

Strângerea mâinii cu moliciune, cu degete flasce, moi, fără vlagă (numită mâna „în coadă de peşte mort") este un gest prin care se pierde ceva din prestanţă şi putere în faţa interlocutorului.

În principiu, în cazul unor întâlniri de grup, ordinea protocolară în care se strâng mâinile ar fi: femeile între ele; femeile cu bărbaţii şi, în sfârşit, bărbaţii între ei. Femeile, ca şi bărbaţii, pot face politicosul efort de a-şi scoate mănuşile. Acest lucru este obligatoriu dacă interlocutorul este cu mâinile goale. În acest mod, se poate da naştere şi unor scene destul de penibile, în care un partener stă cu mâna întinsă, iar celălalt se chinuie să-şi scoată mănuşile.

La prima întâlnire şi prima strângere de mână se pot transmite, la nivel inconştient, mesaje de dominare, supunere sau egalitate. Mesajul de dominare şi de preluare a controlului este semnalat de mâna întinsă cu palma în jos. În schimb, mâna întinsă cu palma în sus transmite semnale de supunere şi încredere (*„Uite, sunt cu palmele goale!"*). Palmele dispuse paralel, în poziţie verticală, semnifică respect reciproc, cordialitate şi consens.

Tehnica „pasului spre dreapta", cu rotirea mâinii, poate schimba subtil raportul de forţe, intimidând şi derutând chiar şi prin invadarea bruscă a zonei intime. Este necesar puţin antrenament:

1) în timp ce întindem mâna, facem un pas cu piciorul stâng înainte;
2) aducem piciorul drept în faţă, ne întoarcem spre stânga şi invadăm spaţiul personal;
3) aducem piciorul stâng lângă cel drept şi, apoi, îi scuturăm mâna, eventual cu o uşoară rotire. Dacă ţine braţul rigid, partenerul poate zădărnici tentativa.

În acest caz, se poate recurge la o manevră mai simplă şi mai brutală, ce constă în prinderea pe deasupra a mâinii întinse. Această tehnică este nepoliticoasă şi poate ofensa partenerul, dar asigură preluarea controlului. Merge doar când nu interesează relaţia.

Atunci când relaţia cu partenerul este importantă, când dorim să-i trezim interesul, când vrem să-l câştigăm, lucrurile se schimbă. Intrăm noi în ritmul său, facem un efort unilateral de sincronizare. Oferind aceeaşi strângere de mână pe care o practică el, putem stabili un raport interpersonal la nivel subconştient, cu un efect surprinzător de bun. Patru genuri de sincronizări trebuie avute în vedere: 1) viteza de strângere a mâinii; 2) forţa de strângere; 3) oscilaţia mâinilor şi 4) durata strângerii mâinii.

Când persoana întinde mâna, vei căuta să sincronizezi mişcarea mâinii tale cu cea a mâinii sale. Aşteaptă să simţi forţa de strângere, apoi răspunde cu aceeaşi forţă.

Nici mai mult, nici mai puţin. Păstrează contactul vizual! Lasă partenerul să impună ritmul strângerii şi oscilaţia în sus şi în jos, ca şi durata contactului. Vei da drumul mâinii de îndată ce partenerul tinde să o elibereze pe a ta.

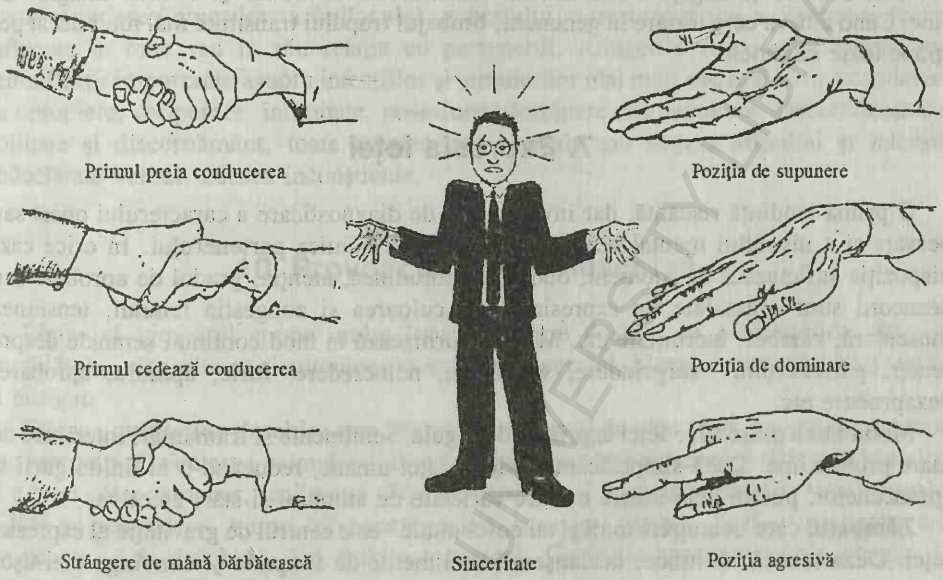


Fig. 12.1. Strângerea de mână şi puterea palmei
(adaptare după Allan Pease, *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995)

Strângerea mâinii poate trăda nehotărâre, moliciune şi slăbiciune. Mâna întinsă în „peşte mort" (flască şi moale) trădează în mod cert aşa ceva. Mâna fermă şi viguroasă poate fi alternativa corectă. Există şi o tehnică a „mănuşii", care constă în strângerea cu ambele mâini. Este folosită de politicieni şi de oportunişti, pentru că semnifică plus de sinceritate, încredere şi prietenie. Adăugarea mâini stângi peste cea dreaptă transmite semnalul plusului de sentimente. Folosită la prima întâlnire poate fi suspectă.

6. Postura trupului (*body line*)

În timpul, ca şi după toate cele propuse până aici, semnalele transmise de postură pot avea influenţa lor pozitivă sau negativă asupra relaţiei. Linia trupului, a umerilor, a gâtului au nota lor de apropiere sau respingere. Modul în care ne apropiem, ne aplecăm către sau facem gesturi de distanţare faţă de partener transmite disponibilitate sau nepăsare. Poziţia capului, linia coloanei, a gâtului şi linia umerilor sau faptul că stăm în picioare sau aşezaţi pot transmite semnale de supunere sau dominare. Postura dreaptă, capul sus sau lăsat puţin pe spate, cu privirea peste partener, semnalează aroganţa, înfumurarea sau superioritatea şi mulţumirea de sine. Încordarea şi rigiditatea trădează

teama. Capul plecat, umerii lăsaţi, cu şira spinării îndoită semnalează supunerea, obedienţa, inferioritatea, slăbiciunea, timiditatea şi slugărnicia. Desigur, nuanţele contează mai mult decât posturile extreme. Postura trupului poate crea raporturi de egalitate, de dominare sau de umilire, de respect excesiv şi de cedare a controlului. Postura dreaptă, elastică şi degajată semnalează deschiderea, libertatea şi o bună imagine de sine. Când cineva cere iertare în genunchi, limbajul trupului transmite mai mult decât pot spune toate cuvintele.

7. Expresia feţei

O primă tendinţă riscantă, dar involuntară, de diagnosticare a caracterului onest sau pervers şi a nivelului mental vizează fizionomia şi mimica partenerului. În orice caz, dispoziţia sufletească de moment, oboseala, atitudinea, atenţia, gradul de aprobare sau dezacord sunt semnalate de expresia feţei, culoarea şi congestia tenului, tensiunea musculară, zâmbet, încruntare etc. Mimica furnizează în mod continuu semnale despre reacţia partenerului: surprindere, satisfacţie, neîncredere, furie, apărare, aprobare, dezaprobare etc.

Mobilitatea muşchilor feţei exprimă, de regulă, sentimente şi frământări interioare de mare profunzime. Dacă simplificăm modelul feţei umane, reducând-o la liniile gurii şi sprâncenelor, putem deja ilustra o mare varietate de atitudini şi stări afective.

Zâmbetul care „cumpără totul şi nu costă nimic" este centrul de gravitaţie al expresiei feţei. Dezarmează, destinde, declanşează sentimente de simpatie şi convinge mai uşor decât un discurs întreg. Totuşi, într-o relaţie cu tipi duri şi intransigenţi, a zâmbi mai rar poate fi un semn de putere şi seriozitate.

Mimica poate simula şi masca emoţii şi atitudini. Poate divulga mesaje contradictorii cu cele verbale. Ea reglează comunicarea.

8. Plasamentul şi orientarea

Ştim deja să alegem distanţa faţă de interlocutor. Avantaje în plus vom putea obţine pe seama plasamentului adoptat: în picioare sau aşezat, de aceeaşi parte a „baricadei" (prieteni) sau faţă în faţă, cu o masă masivă între noi (adversari) etc. Oamenii care doresc sau preţuiesc relaţia au tendinţa involuntară de a se aşeza mai aproape, alături, de aceeaşi parte. Cei care tind spre adversitate se aşază faţă în faţă. Este mai uşor să te certi cu persoana aflată de cealaltă parte a mesei. Ai observat, desigur, la şedinţe, la petreceri sau alte ocazii de acest gen, cum altercaţiile, ironiile şi certurile apar cu predilecţie între persoane aflate de o parte şi alta a mesei. Rareori se contrapun cei aflaţi pe aceeaşi latură.

Orientarea corpului şi a părţilor sale, în raport cu partenerul, poartă alte mesaje subtile, greu de controlat conştient. Tendinţa de a orienta corpul, privirea şi palmele deschise către partener este pozitivă pentru comunicare. Orientarea corpului şi privirii către uşă semnalează dorinţa de a pleca. Întoarcerea dosului palmelor, ca şi a capului, a spatelui sau a fundului are alte semnificaţii la fel de clare, dar nuanţate.

9. Contactul fizic

Contactul fizic obţinut prin atingerea cotului, strângerea mâinii, uşoara bătaie pe spate, prinderea umerilor, a mijlocului, a braţului, a reverului sau a gulerului poate influenţa în bine sau în rău relaţia cu partenerul. Atingerile fizice sunt mesaje cu semnificaţii importante asupra intenţiilor şi atitudinilor mai mult sau mai puţin conştiente de apropiere, cooperare, intimitate, posesiune, dominare sau supunere. Decodificate cu abilitate şi discernământ, toate acestea pot semnala sau sugera atitudini şi intenţii nedeclarate verbal, adesea inconştiente.

10. Provoacă gesturi deschise

Limbajul kinezicii spune multe lucruri despre dorinţa de a comunica, despre deschiderea, sinceritatea şi atitudinea ta sau a partenerului. Mesajul gesturilor este variat şi nuanţat.

Tehnica **gesturilor deschise** este folosită profesional de vânzători, agenţi de protocol sau reporteri. Orientarea palmelor şi braţelor deschise către partener, orientarea bustului şi a feţei către partener, înclinarea către interlocutor şi susţinerea privirii sunt semnale sigure de deschidere. Atunci când partenerul a încrucişat braţele, oferă-i ceva pentru a-i da ocazia să le deschidă. Vei anihila o barieră. Gesturile aprobatoare ale capului îl încurajează să vorbească.

Imitarea discretă a gesturilor şi a posturii partenerului, sincronizarea cu ritmul mişcărilor sale, cu ritmul respiraţiei şi al vorbirii (în programarea neurolingvistică, sincronizarea poate avansa până la puls, canal senzorial, emoţii şi registru de cuvinte) pot fi instrumente subtile de seducţie şi intensificare a relaţiei. Cu cât sincronizarea este mai bună, cu atât partenerul te simte mai aproape şi mai asemenea lui. Se regăseşte ca în oglindă şi, la nivel inconştient, se identifică mai uşor cu interesele şi dorinţele tale. Sincronizarea face ca partenerul să treacă de partea ta.

Un gest de deschidere eficace se obţine din mişcările capului. Poziţia capului interlocutorului semnalează faptul că el ascultă, tolerează, detestă sau este indiferent. Poziţia de ascultare este aceea în care capul este uşor înclinat lateral. Clătinarea discretă a capului sus-jos semnifică acord, aprobare, înţelegere, încurajare. Gestul are aceste semnificaţii aproape peste tot în lume. Excepţie fac vecinii din sud, bulgarii, albanezii, turcii.

Clătinarea abia perceptibilă a capului, fie orizontal, fie vertical, poate fi un bun instrument de manevrare a unei runde de negocieri. În general, putem câştiga mai uşor pe cineva dacă imităm insesizabil poziţia corpului şi capului său.

11. Evită gesturile închise

Evitarea gesturilor închise este o altă faţetă a tehnicii anterioare. Cel mai adesea, atitudinea de închidere şi defensivă este semnalată prin încrucişarea braţelor şi picioarelor, lăsarea pe spătarul scaunului, distanţarea, orientarea privirii în altă parte sau peste

interlocutor. Mesaje agresive şi de frustrare transmit mâinile încleştate la nivelul feţei sau invadarea teritoriului propriu de cineva care se sprijină de birou. Plictiseala şi indiferenţa sunt semnalate de gesturi precum sprijinirea unei fălci pe toată palma. Privitul ceasului este un gest de închidere, care indică grabă, nerăbdare sau plictis.

Încrucişarea picioarelor semnifică tot o atitudine negativă sau defensivă. Uneori, în cazul femeilor, gestul nu-i concludent (*„Aşa procedează o doamnă"*). Alteori, poate fi vorba de frig sau de un scaun incomod. Când piciorul este aşezat peste genunchi şi prins cu o mână sau cu ambele, avem de-a face cu atitudine rigidă, încăpăţânare şi rezistentă la argumente.

Încrucişarea gleznelor, însoţită de strângerea braţelor scaunului în mâini sau aşezarea pumnilor pe genunchi, poate fi un semn de nervozitate, frică sau disconfort. Gestul poate ţine loc de „muşcarea buzelor". Clătinarea capului dreapta-stânga este gestul care neagă, dezaprobă, descurajează.

Gesturile închise indică faptul că interlocutorul nu doreşte relaţia. Dacă ia distanţă, se lasă pe spătarul scaunului şi ridică bariera braţelor încrucişate, nu mai insista! Nu este cu tine.

12. Puterea palmei

Palmele deschise sunt semne ale adevărului şi onestităţii. Un om sincer va gesticula larg, expunând palmele deschise către partener. Ridicatul din umeri cu sprâncenele înălţate şi palmele deschise transmite, în modul cel mai sincer şi nevinovat, fie surpriza, fie faptul că cineva nu ştie sau nu poate face ceva anume.

Agenţii comerciali, negociatorii şi vânzătorii sunt învăţaţi să observe poziţia palmelor clientului atunci când acesta argumentează ceva; se ştie că motivele întemeiate nu pot fi expuse decât cu palmele deschise. Palma deschisă are conotaţii pozitive care, la nivel logic (verbal), au efecte asemănătoare cu cele ale cuvintelor: frumos, ieftin, durabil, sexy etc.

În plus, palma transmite importante mesaje de dominare, supunere sau agresivitate.

13. Evită manifestările ostile

Scrâşnetul dinţilor, rânjetul, pumnul strâns, capul plecat în poziţia „împunge", mâinile încleştate, întoarcerea spatelui (de exemplu, pentru închiderea uşii la intrarea într-o încăpere), faţa congestionată, încordarea muşchilor gâtului, scânteierea metalică a privirii, privirea peste partener, indicarea agresivă cu degetul etc. sunt tot atâtea semne de posibilă ostilitate non-verbală. Ele se regăsesc la om ca şi în lumea animală unde se atacă cinstit, cu colţii şi cu ghearele. Ştim din experienţă, de pildă, că mâna închisă cu podul palmei în sus şi cu arătătorul întins este un gest resimţit ca o presiune (împunsătură) psihologică. Evitarea gesturilor ostile poate fi o condiţie subtilă a găsirii unei căi mai scurte către partenerul de relaţie.

Gestul de a acoperi gura cu mâna (vizibil clar la copii) indică faptul că cineva minte, că falsifică ceva sau că este vorba de surpriză. La adulţi, gestul este mai rafinat; când adultul minte, mâna primeşte o comandă subconşientă de a acoperi gura păcătoasă, dar în ultima clipă intervine conştientul şi face mâna să alunece peste faţă, să frece nasul sau

bărbia, să atingă buzele (mai ales în cazul adolescenţilor). Banalul gest de a freca uşor nasul cu degetul arătător poate fi interpretat ca semn de nesinceritate, nehotărâre, ca atitudine ostilă sau ca intenţie de negare. Dacă este făcut imediat ce partenerul pune o întrebare, gestul indică dubiul cu privire la răspuns: va răspunde sau nu, va răspunde corect sau incorect, va alege sau nu calea legală şi morală?

Semnale ostile pot transmite mâinile şi degetele. Un gest ostil poate fi împreunarea degetelor sub formă de boltă sau coif, cu vârful în sus. Cel care îl face cu vârful în sus, în timpul negocierilor, este sigur pe el, dar nu-i o persoană prea sociabilă. Când sunt împreunate la nivelul ochilor şi partenerul este privit printre degete, gestul vădeşte aroganţă şi neîncredere. Din contra, aşezarea coatelor pe masă şi îndoirea antebraţelor în formă de piramidă, cu împreunarea braţelor în dreptul gurii, fie că individul vorbeşte, fie că ascultă, poate fi interpretată ca semn de dificultate, slăbiciune şi nesiguranţă. Când dobândeşte siguranţă, se lămureşte şi ia decizia, partenerul aşază ferm mâinile pe masă. „Coiful" îndreptat în jos este tipic celui care mai degrabă ascultă decât vorbeşte. „Coiful" orientat către înainte se mai numeşte şi „spărgătorul de gheaţă".

Încleştarea mâinilor este semn de încordare, frustrare şi agresivitate, dacă gestul este făcut la înălţimea pieptului sau mai sus. Pe măsură ce mâinile împreunate coboară, scade şi intensitatea încordării.

Etalarea degetului mare este un semnal de putere afişată, de superioritate sau curtenire. Se mai numeşte şi „creasta de cocoş". Uneori, gestul vine în contrast cu mesajul verbal; cineva spune *„După umila mea părere..."* în acelaşi timp în care îşi prinde reverul hainei, cocoşeşte, cu degetul mare etalat spre exterior. Aroganţa gestului contrastează cu aparenta modestie a vorbelor.

14. Caută o ancoră!

Ideea că două drepte paralele cu o a treia sunt paralele între ele funcţionează şi când este vorba de oameni. Un pas bine orientat către partener este descoperirea sau invocarea a ceva comun, ceva perceput ca o afinitate, ca o asemănare. Poate fi vorba de localitatea natală, de zodie, de publicaţia preferată, de culoarea dominantă a îmbrăcămintei, de pasiunea pentru pescuit etc. De pildă, în funcţie de fotografia înrămată de pe biroul partenerului, se poate lansa un început de discuţie pe tema speranţei în viitorul copiilor, a respectului datorat părinţilor sau a căldurii din sânul familiei, având grijă să-i împărtăşim sentimentele şi preocupările.

Mai poate fi vorba de o cunoştinţă comună, de o carte despre care ştim sigur că i-a plăcut, de o afacere care i-a reuşit, de o şcoală pe care am absolvit-o în comun, de echipa de fotbal al cărei fan este, de un nume de alint înscris pe ecuson, de o înfăţişare plăcută care „cere" complimente etc.

15. Evită-l pe NU!

Atunci când interlocutorul apucă deja să spună un NU, devine mult mai dificil să obţinem un DA. Este de ca şi cum s-ar săpa o prăpastie între tine şi el. O astfel de situaţie trebuie pe cât posibil evitată. Răspunsul negativ este semnalat adesea printr-o îndepărtare, o încruntare, o încrucişare a braţelor, o mascare a unghiului intern al ochiului, o contracţie a pupilelor sau o privire severă.

Când se întâmplă ceva de genul acesta, NU AŞTEPTA SĂ AUZI „NU"! Pune o întrebare! Fă un compliment!

Exemplu: *„O clipă, vă rog! Înainte de a-mi răspunde, îmi îngăduiţi să expun şi alte avantaje ale propunerii mele?"*. În timpul expunerii, urmăreşte reacţiile interlocutorului. Când descoperi ceva ce nu-i place, întreabă dacă poţi să continui. Este un mod nevinovat de a manipula şi clarifica delicat punctele de dezacord.

16. Provoacă-l pe DA!

Când interlocutorul este nervos, supărat sau prost dispus, şansele de a-i obţine acordul sunt reduse. Este foarte probabil că-ţi va trânti un NU. Dispoziţia sa proastă poate veni din diverse motive (aglomeraţie, căldură, frig, grabă, o dispută cu partenerul anterior etc.) de care nu eşti vinovat, dar asta nu contează. Lucrurile pot sta la fel cu un copil îmbufnat, ca şi cu un client care a avut necazuri cu produsele cumpărate de la tine.

Dacă persoana pe care vrei să o convingi este într-o dispoziţie negativă, mai înainte de a-i cere acordul, schimbă-i starea sufletească, inversează-i dispoziţia psihică. Una dintre tehnicile simple este folosirea corectă a întrebărilor retorice de genul „nu-i aşa?". Este important să obţii un prim DA şi apoi alte şi alte răspunsuri afirmative, adresând o serie de întrebări scurte şi simple. Psihoterapeuţii au demonstrat că fiecare DA pronunţat ca răspuns influenţează în mod inconştient psihismul şi ajută la crearea unei dispoziţii pozitive. Inversarea dispoziţiei negative este însoţită de relaxarea poziţiei trupului şi de gesturi deschise.

Exemplu:

Ai de prezentat o lucrare de seminar în faţa unui profesor, momentan, absent şi indispus. Este mai bine să nu te grăbeşti să ataci subiectul imediat. Mai întâi, ar fi bine să pui o serie de întrebări politicoase şi măgulitoare, la care să obţii răspunsuri pozitive:

- *„Se spune că nu prea aveţi timp de pierdut cu lucrările slabe. Sunteţi un om ocupat, nu-i aşa?"*;
- *„În schimb, acordaţi atenţia cuvenită celor serioase. Adevărat?"*;
- *„Veţi fi sincer cu mine, nu-i aşa?"*.

În mod normal, după o serie de trei DA, profesorul va fi gata să vadă lucrarea şi dispoziţia lui va fi mai bună.

Cam în acelaşi mod procedează şi psihologul pentru a-l ajuta pe pacient să se relaxeze şi să câştige încredere: *„Cu ce-aţi venit până aici?"* (răspuns: *„Cu taxiul."*); *„Deci aţi preferat taxiul?"* (DA); *„E mai comod decât tramvaiul, nu-i aşa?"* etc.

Nu trebuie făcut abuz de tehnica răspunsurilor pozitive. Folosite cu economie şi abilitate însă, ele dau rezultate excelente.

17. Formulează pozitiv

Negaţia este o abstracţie. Creierul face faţă mai greu formulărilor negative pentru că este obligat să folosească o reprezentare a ceea ce este interzis şi apoi să-i atribuie un sens (semn) negativ. Recepţionează comenzile negative, dar le transformă în comenzi

pozitive, pentru a putea înţelege că are de-a face cu opusul lor. În mod instinctiv, oamenii preferă stilul direct şi formulările concrete. Testele pe animale (câini de vânătoare) au confirmat aceste ipoteze.

Discursul mai convingător este cel articulat din formulări pozitive, afirmative. Acest lucru rămâne adevărat în ciuda faptului că întâlnim în jurul nostru atâtea mesaje negative, aparent normale: *„Nu călcaţi iarba"* în loc de *„Mergeţi pe alei"*, *„Îmbracă-te să nu te îmbolnăveşti"* în loc de *„Îmbracă-te să fii sănătos"* sau *„Mănâncă să nu-ţi pierzi puterile"* în loc de *„Mănâncă să ai putere"*.

18. Foloseşte tăcerile

Uneori, tăcerea intervenită în plină conversaţie pare să dureze o veşnicie. Atmosfera poate deveni apăsătoare şi tensionată. Într-o negociere conflictuală, în diplomaţie sau în afaceri, apar adesea situaţii în care primul care vorbeşte trebuie să facă o concesie şi poate avea ceva de pierdut. Tăcerea se prelungeşte. Ce-i de făcut?

Ieşirea din impas: arborezi un zâmbet curat, te uiţi în stânga, în dreapta, te apleci uşor către partener şi, apoi, şopteşti ceva de genul: *„Bunicul meu dinspre tată spunea adesea că tăcerea înseamnă DA. Asta ai vrut să spui ?"*. De obicei, dă rezultate destul de bune. Uneori, teama de tăcere este doar teama de gândurile celuilalt.

19. Empatia

Fenomenul mai mult sau mai puţin conştient şi voluntar de comunicare afectivă cu partenerul, fără cuvinte sau dincolo de cuvinte, se numeşte empatie. Mama care simte nevoile şi sentimentele sugarului sau copiii mici care resimt neliniştile şi bucuriile părinţilor comunică exclusiv pe această cale. Empatia nu are nimic comun cu limbajul verbal. Ea priveşte mecanisme psihologice inconştiente prin care individul îşi modelează intuitiv conduita, pentru a se identifica emoţional cu partenerul.

Empatia poate ajuta şi completa comunicarea verbală. Cel mai simplu mod de a comunica înţelegător, prietenos, amabil, tolerant şi calm este acela de a te pune în locul partenerului.

20. Sinceritatea

A fi sincer înseamnă a fi natural, a fi tu însuţi, a nu complica ceea ce poate fi simplu. Când suntem nesinceri, când simulăm şi jucăm roluri străine firii şi rangului nostru, devenim rigizi, stângaci, chiar ridicoli, iar acest lucru nu poate trece neobservat. Există ceva, există un „simţ" special prin care omul intuieşte onestitatea sau perversitatea caracterului partenerului. În consecinţă, va distribui corespunzător şi încrederea sau suspiciunea sa.

În plus, adevărul este mai uşor de ţinut minte.

21. Temperează emoţia

Emoţia rătăceşte raţiunea. Emoţiile sunt tulburări globale, de intensitate mare şi durată scurtă, ce apar ca reacţie la o situaţie neaşteptată sau aflată peste posibilităţile de adaptare ale întregului organism. Sunt însoţite de o stare afectivă de tonalitate plăcută sau neplăcută. Deseori, emoţia provocată de stimuli sau mesaje transmise de partener determină modificări fiziologice şi comportamentale precum ritmul cardiac, respiraţia, uscarea gurii, transpiraţia, relaxarea sfincterelor, holbarea ochilor etc.

Palma pusă peste gură poate fi un semn al surprizei. Tremurul mâinilor şi al vocii sunt expresii înnăscute şi universale ale emoţiei. Există şi o emoţie difuză care se manifestă printr-o accentuare a mişcărilor corpului. Nervozitatea face gesturile mai repezite. De regulă, emoţiile specifice produc gesturi specifice: admiraţia şi rugămintea sunt trădate prin apropierea palmelor, agresivitatea prin strângerea pumnului şi scrâşnetul dinţilor, iar teama, anxietatea şi disperarea prin gesturi de acoperire a feţei etc.

Principalele patru tipuri de emoţie recunoscute de analiza tranzacţională sunt: colera (la limită, trece în violenţă), tristeţea (la limită, trece în disperare), teama (la limită, trece în teroare) şi bucuria (la limită, trece în extaz).

Oameni diferiţi sunt predispuşi la manifestări diferite ale emoţiei. Recunoaşterea emoţiilor dominante ale partenerului de relaţie şi împărtăşirea lor poate fi o excelentă cale de apropiere şi intensificare a relaţiei (vezi şi capitolul privind analiza tranzacţională).

22. Înfăţişarea exterioară

Îmbrăcămintea este o completare a corpului nostru, aşa cum este blana pentru animale sau cum sunt penele pentru păsări. Mai întâi, suntem văzuţi şi abia după aceea auziţi. Prima impresie despre un partener este puternic influenţată de înfăţişarea sa exterioară, privită ca întreg. Îmbrăcămintea, limuzina, diplomatul, ţinuta, postura, privirea, fizionomia, gesturile de salut etc. concură la cristalizarea primei impresii, care poate rămâne fundamentală pentru întreaga comunicare ulterioară. În afaceri, în special în mediul bancar şi în asigurări, *business dress*-ul este deja un ritual.

În general, îmbrăcămintea protocolară reflectă un caracter conservator, chiar rigid, iar un bluzon trăsnit şi nişte jeans confortabili pot comunica relaxare, simplitate, adaptabilitate. Tendinţa unora de a se „împodobi" excesiv este o „voce" ce ţipă disperată după atenţie.

23. Susţinerea gestuală a discursului

Susţinerea discursului verbal cu elemente ce ţin de limbajul trupului este o altă problemă ce merită atenţie. În timp ce vorbeşte, oratorul afişează o numită mimică şi pantomimă: se mişcă, dă din mâini, din cap, pune în mişcare muşchii feţei, schimbă poziţia picioarelor etc. Mişcările capului, ale corpului şi braţelor sunt folosite pentru a sublinia şi pentru a da un înţeles mai clar cuvintelor. Mesajul trupului face parte din

discurs. Semnalele non-verbale se corelează sau nu cu mesajele verbale. Un vorbitor poate spune ceva de genul: „Avem trei obiective importante...". Elocinţa sa va creşte atunci când ridică braţul, într-un gest elegant, cu trei degete întinse. Ulterior, va putea descrie obiectivele pe rând, indicând ordinul obiectivului prin numărul degetelor ridicate. Gesturile din timpul discursului înseamnă chiar ceva mai mult decât semnele de punctuaţie care ajută lectura unui text. Gesturile permit sincronizarea vorbitorilor; o mână ridicată poate indica dorinţa de a întrerupe sau a interveni. Gestul cu palma ridicată cu faţa în sus poate indica o invitaţie.

De menţionat că există gesturi specifice de susţinere a discursului integrate în arsenalul euforizant sau isterizant al unor personaje charismatice precum: Robespierre, Churchill, Hitler, Juan Perón şi mulţi alţii.

24. Foloseşte sursele de putere

Limbajul puternic este cel rezumativ şi simplu. Metafora şi aforismul au o mare încărcătură energetică. În negociere, puterea este transmisă preponderent prin mesajele non-verbale: postura, distincţia, mimica, gesturile, vocea, îmbrăcămintea şi diversele accesorii (diplomatul, limuzina, şoferul, asistentul etc.).

Pot fi folosite şi alte surse de putere: recompensa, constrângerea, legitimitatea, referinţa şi expertul.

Recompensa poate însemna atenţia, darul, protocolul, mita, premiul, comisionul etc. Puterea curge în favoarea persoanelor care au resursele şi abilitatea de a recompensa partenerii de negociere. Puterea depinde de măsura şi maniera în care sunt apreciate recompensele. Uneori, oamenii au sentimentul că sunt recompensaţi şi atunci când de fapt nu sunt. Puterea bazată pe false recompense nu este neapărat falsă putere. Cadoul, atenţia, respectul sau un buchet de flori pot fi reale surse de putere.

Constrângerea se bazează pe teama partenerului de pedepse şi consecinţe nedorite. Adesea, ameninţările pot fi suficiente. Ironia, de pildă, poate fi folosită ca armă de constrângere a partenerului. Între toate sursele de putere, constrângerea este cea mai contestată, condamnată, uşor de lezat şi greu de controlat.

Legitimitatea este sursa de putere întemeiată pe lege şi morală. Ceea ce este just, corect, îndreptăţit sau echitabil are putere de influenţă şi convingere. Autoritatea legitimă nu se rezumă strict la legalitate, ci ţine de morală, de valori interiorizate în obiceiuri şi tradiţii culturale. Legitimitatea poate fi conferită de vârstă, de poziţia ocupată în familie, în societate sau companie. În Japonia sau în Germania, vârsta constituie o sursă de putere în negocierile de orice natură. Bătrânii, părinţii şi personalităţile pot fi surse de putere.

Referinţa, adică persoana sau grupul social ales ca model de conduită, poate fi o altă sursă de putere. Ea influenţează comportamentul prin dorinţa de identificare cu modelul ales. Referinţă poate fi un autor, un lider religios, un star de cinema, un lider politic etc.

Expertiza şi statutul de expert reprezintă o altă sursă de putere. Statutul de expert obligă partenerul la prudenţă sau la perfectă cunoştinţă de cauză. O conversaţie despre tehnologia spaţială sau despre analiza tranzacţională, de exemplu, nu-i la îndemâna oricui. Expertul inhibă pe nespecialist, îl face concesiv.

25. Amenajările interioare

Spaţiul fizic imediat, microclimatul, încăperea, biroul, scaunul şi decorul în care trăim sau lucrăm comunică instantaneu ceva din caracterul nostru şi atitudinea faţă de partener:

- un scaun înalt în spatele unui birou impunător subliniază caracterul oficial al întrevederii şi poziţia socială sau ierarhică a persoanei. Atitudinea se schimbă dacă aşezi scaunul alături de birou, lângă partener sau în poziţie de colţ;
- impresia de intimitate şi deschidere se accentuează aşezând o măsuţă joasă între cele două scaune;
- plantele din încăpere creează o ambianţă plăcută, senzaţie de vitalitate şi grijă faţă de ceea ce este viu şi natural;
- pereţii zugrăviţi în alb, fără culoare, pot crea impresia de spital. Efectul poate fi diminuat prin folosirea de tablouri sau culori. Culorile către roşu sunt agresive, iar cele către albastru sunt liniştitoare;
- iluminatul slab poate deteriora serios ambianţa unei încăperi. Cel lateral este mai odihnitor decât cel central;
- diferenţa de înălţime a scaunelor creează unghiul de privire în „plonjeu" şi minimalizează partenerul aşezat mai jos;
- distanţele prea mari diluează comunicarea, iar cele prea mici o pot sufoca, dar nu-i obligatoriu.

Temperatura, aerul, umiditatea, mărimea, muzica de care ne înconjurăm spun întotdeauna ceva despre noi. De pildă, eu am nevoie de o încăpere cu multă lumină şi ferestre mari. Altcineva poate avea nevoie de o anumită penumbră.

26. Alegerea cuvintelor

Cu toate virtuţile sale, limbajul verbal prezintă riscuri, ambiguităţi şi bariere de tot felul. Auzim adesea expresii de genul: *„Nu asta am vrut să spun!"* sau *„Ce dracu', nu înţelegi româneşte?"*. Ele sunt dovada faptului că tocmai s-a dat greş.

Cuvintele transmit semnificaţii denotative (după dicţionar), dar şi sensuri conotative, emoţii şi putere. Pot fi surse de confuzii şi ostilitate. Cuvântul „pericol", spre exemplu, înseamnă altceva pentru un pilot de curse decât pentru un hoţ sau o mamă.

Ambiguitatea este generată de folosirea cuvintelor cu mai multe înţelesuri. Polisemia este o caracteristică a cuvintelor, perfectă pentru limbajul liric, poetic. În negocieri însă, un cuvânt cu două sau mai multe sensuri poate distorsiona mesajul. De pildă, cuvântul „copoi" poate fi nepotrivit în prezenţa unui poliţist, iar cuvântul „gâscă" poate fi suspect în compania unor femei.

Jargonul, limbaj specific anumitor categorii sociale şi profesionale, permite o anumită poziţionare în cadrul categoriei sau grupului de referinţă şi, totodată, o delimitare de restul vorbitorilor. În particular, **argoul**, limbaj pitoresc utilizat de delincvenţi, poate fi cultivat şi în afara lumii interlope.

Adesea, folosirea jargonului conferă un plus de credibilitate şi prestanţă profesională. Destui ascultători pot fi impresionaţi de limbajul incomprehensibil, dar asta nu-i ajută să

înţeleagă mai mult. Folosirea jargonului nu are restricţii acolo unde este inteligibil. Constructorii de căi ferate, de pildă, spun „mamuţi" maşinilor de ridicat şi folosesc verbul „a sabota" pentru operaţia de fixare a saboţilor pe şina de cale ferată. Termenii nu mai au semnificaţia uzuală, ci una specifică grupului profesional. Precizia termenilor ajută comunicarea. Folosirea moderată a jargonului şi argoului facilitează şi ea comunicarea, dar, acolo unde auditoriul nu le înţelege, ea devine un abuz.

27. Controlul vocii

Dincolo de sensul cuvintelor, în manifestările vocale asociate vorbirii, există mesajul limbajului paraverbal. Cuvintele transmit informaţii, iar vocea transmite emoţii, sentimente, putere, slăbiciune, dominare, supunere etc., adică informaţii despre informaţii (vezi şi capitolul privind oralitatea). Stimulii paraverbali provoacă reacţii afective şi influenţează relaţia dintre parteneri mai mult decât conţinutul cuvintelor.

Mânuit cu abilitate, mesajul paraverbal devine un instrument eficace în influenţarea şi controlul persoanelor din jurul nostru şi, în particular, al partenerilor de negocieri. Parametrii vocali obţin cu uşurinţă respect şi prietenie, smulg aprobarea, trezesc ostilitatea, intimidează şi menţin presiunea.

Abilităţile vocale privesc procese motrice şi fiziologice care pot fi exersate, antrenate şi controlate de vorbitor. Faimosul orator grec Demostene a exersat cu pietre în gură. Vorbirea antrenează o mişcare complexă a diafragmei, plămânilor, muşchilor pectorali şi faciali, a corzilor vocale, gurii, limbii şi buzelor. Sunetul se produce prin evacuarea aerului din plămâni, prin laringe, unde corzile vocale încep să vibreze. Sunetul vocii este influenţat de calitatea corzilor vocale şi, apoi, succesiv, de postura trupului, poziţia maxilarului, pereţii gurii, de dinţi, limbă şi buze. Sunetele sunt mai clare dacă postura este dreaptă, muşchii gâtului întinşi, buzele flexibile, iar respiraţia bună.

Înălţimea vocii este dată de frecvenţa de vibraţie a coardelor vocale. Când suntem tensionaţi sau anxioşi, coardele vocale se întind puternic, asemenea corzilor unei viori, iar vocea se subţiază şi devine stridentă dând impresia că zgârie, scârţâie. Când suntem calmi şi relaxaţi, tonul vocii coboară, devine plin şi sigur. Dacă suntem obosiţi sau precipitaţi, vocea devine aspră, gâtuită.

Volumul vocii depinde de capacitatea toracică, de calitatea coardelor vocale, respiraţie, poziţia corpului şi de multe alte elemente. Este mai uşor de controlat decât tonul. Ritmul şi forţa respiraţiei sunt esenţiale. Corecţia volumului vocii trebuie să ţină seama de mărimea încăperii, a auditoriului şi de zgomotul de fond.

Dicţia este abilitatea de a articula cuvintele corect şi clar. Se poate educa prin exerciţiu, cu magnetofonul. Închiderea completă a consoanelor şi enunţarea clară a vocalelor cere exerciţiu. Pelticii şi gângavii pot face progrese dacă se străduiesc.

Accentul priveşte maniera de a pronunţa mai apăsat, mai intens sau pe un ton mai înalt o silabă, un cuvânt sau un grup sintactic. El poate manipula sau schimba înţelesul cuvintelor. Exemplu: *„Tu mi-ai adus puţină alinare! ?"* este o propoziţie al cărei sens diferă după cum sunt accentuate unele sau altele dintre cuvinte.

Rostirea mai apăsată a unor silabe, cuvinte sau propoziţii induce mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte.

Pauzele separă silabe, cuvinte, grupuri de cuvinte sau fraze şi dau indicii asupra semnelor de punctuaţie, stărilor afective şi atitudinilor vorbitorului. Pauzele prea lungi obosesc, dar cele scurte, bine plasate, dau ascultătorului sentimentul de implicare activă. Pauzele tactice sunt făcute înainte sau după cuvântul sau ideea ce merită a fi subliniată. Multe personaje charismatice vorbesc de o anumită bâlbă retorică, cea care are darul de a atrage simpatii.

Intonaţia, adică timbrul şi modulaţia înălţimii glasului transmit emoţie, sentimente şi atitudini. Inflexiunile vocii trădează bucuria, tristeţea, furia, frica, prietenia, umilinţa sau agresivitatea. Vocea îndulceşte sau aspreşte mesajul verbal. Transmite fermitate sau nehotărâre, putere sau slăbiciune. Transformă afirmaţiile în întrebări şi întrebările în afirmaţii. Ea transformă chiar sensul cuvintelor.

Ritmul vorbirii variază de la calm la repezit, de la lent la rapid. Poate temporiza sau precipitată discuţia. Ritmul considerat normal se situează în intervalul 300-400 silabe/ minut. Dacă ritmul vorbirii este mai ridicat, mesajul verbal este perceput ca o urgenţă. Totodată, un mesaj de alarmă transmis rar, alene sau prea calm nu este convingător.

Viteza pronunţării cuvintelor variază în funcţie de mesaj. Ceea ce este comun şi nesemnificativ poate fi rostit repede, iar ceea ce este nou sau important este rostit rar şi apăsat.

28. Mitică, fii cu ochii pe ei!

Fii cu ochii pe partenerii tăi de relaţie! În comunicare, ca şi în artele marţiale asiatice, controlul continuu al relaţiei solicită toate simţurile. Puterea şi eficacitatea mesajului non-verbal vin din faptul că acesta rămâne independent de cuvinte. Permite transmiterea de mesaje importante, în timp ce partenerii vorbesc, scriu sau afişează comportamente aparent neutre. De pildă, fără a întrerupe explicit discursul verbal, interlocutorul poate manifesta o nemulţumire politicoasă în expresia feţei şi mişcările capului sau încurajează printr-un zâmbet sau un semn aprobator al capului.

Comportamentul non-verbal comunică tot timpul, dar este subtil şi ambiguu. Mesajele există permanent, dar nu pot fi citite întotdeauna cu precizie şi la timp. Graba de a-l descifra duce la erori grave de interpretare.

Non-verbalul exprimă mai curând emoţii, sentimente şi atitudini decât concepte şi idei. El poate lega limbi şi culturi diferite. Expresiiile bucuriei, tristeţii, fricii, mâniei, acordului, dezacordului etc., străbat culturile şi limbile pământului. Totodată însă, limbajul non-verbal poartă o puternică amprentă culturală şi socială. El trădează aria culturală, condiţia socială, poziţia ierarhică şi starea sufletească de moment.

Închei, convins că ceea ce simţi este mai important decât ceea ce ştii. Să auzim de bine.

Capitolul XIII

MARJA TRANZACȚIEI AVANTAJOASE

1. Poziţiile de negociere
2. Marja tranzacţiei reciproc avantajoase

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În viaţă, ca şi în afaceri, ai parte de ceea ce negociezi, nu de ceea ce meriţi.

(negociator anonim)

Clientul: Cât costă statueta din fildeş ?
Vânzătorul: 1.900 pesetas.
Clientul: Aha ! Eu am doar 190 pesetas.
Vânzătorul: De acord.

Dialogul de mai sus se petrecea acum un deceniu într-un bazar din Barcelona. Clientul eram chiar eu, iar vânzătorul un negustor arab. Replica lui m-a năucit. A dat norocul peste mine, ori ceva nu-i tocmai în regulă ? Nu eram pregătit să negociez. Am refuzat prima ofertă de preţ din cea mai pură întâmplare. Uluit, am descoperit că următoarea ofertă poate fi de zece ori mai mică.

Pe atunci, n-aş fi crezut în ruptul capului că un ghid de negocieri propus de The Economist Books consideră „târguiala" ca fiind „o artă nobilă" (Gavin Kennedy, Negocieri, *Nemira, Bucureşti, 1998, p. 186).*

Astăzi nu mai am nici o îndoială că în afaceri, ca şi în viaţa personală, oamenii au parte mai curând de ceea ce negociază decât de ceea ce merită.

Pentru început, fără pretenţia unei definiţii, vom admite doar că negocierea este chiar „târguiala". Este acea „artă nobilă" a vânzătorului care descoperă suma maximă pe care cumpărătorul este dispus s-o plătească, fără a divulga preţul minim pe care, el însuşi, este gata să-l accepte. La rândul său, cumpărătorul descoperă preţul minim pe care vânzătorul este dispus să-l accepte, fără a divulga suma maximă pe care el însuşi este dispus să o plătească.

1. Poziţiile de negociere

În mod normal, atunci când se aşază la masa tratativelor, negociatorii fac acest lucru pentru că, împreună, ei pot câştiga mai mult sau pot pierde mai puţin decât ar face-o fiecare separat. Ei consimt să negocieze tocmai pentru că există nevoi şi interese comune, care-i apropie şi îi aşază faţă în faţă, la masa tratativelor. Totodată însă, ei sunt nevoiţi să negocieze şi pentru că, dincolo de nevoile şi interesele lor comune, există şi altele mai mult sau mai puţin contradictorii.

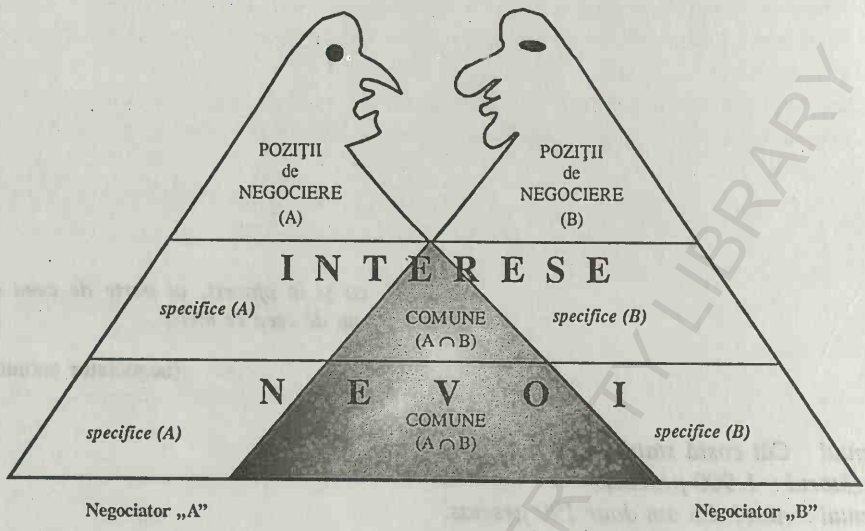


Figura 13.1. Ce uneşte şi ce dezbină negociatorii

În mod inevitabil, la masa tratativelor, mizele sau obiectivele pe care le urmăresc negociatorii vor fi convergente doar în măsura în care vizează nevoi şi interese comune. Obiectivele lor vor putea fi divergente, ori de câte ori şi oriunde vor exprima nevoi şi interese contradictorii.

De pildă, în negocierea unui contract de vânzare-cumpărare, ambii parteneri pot fi interesaţi în urgentarea livrărilor. Termenul de livrare imediat va putea fi un obiectiv uşor de atins, pentru că interesele şi poziţiile de negociere sunt convergente. Asupra preţului însă, obiectivele partenerilor vor fi divergente ; vânzătorul va dori mai mult, iar cumpărătorul mai puţin.

Existenţa unor obiective divergente face ca poziţiile de intrare în negociere (poziţiile de deschidere) să fie diferite de la o parte negociatoare la cealaltă. Dacă părţile vor ajunge la un acord, atunci poziţia de ieşire din negociere (poziţia de consens) va fi una singură, aceeaşi pentru ambele părţi. Prin urmare, negocierea devine posibilă în măsura în care părţile îşi asumă poziţii de intrare în negociere mai mult sau mai puţin flexibile. Dacă ele adoptă poziţii de intrare rigide şi le păstrează ca atare pe întregul parcurs al tratativelor, nu mai poate fi vorba de negociere. Poziţiile de intrare diferite constituie expresia nevoilor şi intereselor divergente ale părţilor negociatoare. Poziţia de ieşire sau de consens constituie expresia nevoilor, intereselor şi obiectivelor comune, ca şi a celor divergente, dar deja ajustate şi aliniate pe durata tratativelor. De la poziţiile de intrare la poziţia de ieşire din negociere se vor putea regăsi cel puţin alte câteva poziţii intermediare.

Poziţiile de intrare seamănă cu piscurile unor munţi pe care fiecare negociator ar vrea să-şi înfigă singur steagul şi să facă o poză lângă el. Poziţia de ieşire seamănă cu piscul muntelui pe care negociatorii l-au urcat împreună, au înfipt acolo ambele steaguri şi se fotografiază alături, bătând palma. Ba mai scot şi camera şi trag câteva cadre, ca să se vadă seara la emisiunile de ştiri.

Aşadar, numai înţelegând corect atât propriile tale nevoi şi interese, cât şi pe cele ale partenerului tău, poţi avea o reprezentare mai clară asupra poziţiilor de negociere care se

vor confrunta la masa tratativelor. Întrebările generice care au nevoie de răspunsuri, înainte de a face declarația de deschidere a negocierilor, la masa tratativelor, sunt de tipul:

a) Care sunt interesele pe care le vor exprima pozițiile de negociere proprii?
b) Care sunt interesele pe care le vor exprima pozițiile de negociere adverse?
c) Care sunt nevoile care motivează aceste interese?
d) Cum pot fi făcute compatibile aceste nevoi, interese și poziții de negociere?

Atunci când nevoile și interesele sunt incompatibile, negocierea nu mai are nici un rost. Este doar o risipă de timp și energie.

1.1. Pozițiile de deschidere

De regulă, ceea ce spune un negociator sau altul la începutul negocierilor este mai curând ceea ce vrea el să audă celălalt, decât ceea ce speră să obțină de la dânsul. Poziția de intrare sau de deschidere (notată cu PD) este prima ofertă, prima propunere. Rămâne de văzut dacă și ultima. Poziția de deschidere este punctul de plecare în negociere. Această poziție declarată deschis la debutul tratatativelor trebuie formulată astfel încât să asigure un spațiu de manevră în raport cu pozițiile adverse, ca și cu obiectivele proprii.

Exemplul 1a:

În cazul negocierii salariului, de pildă, angajatul poate declara din start: *„Accept această slujbă pentru un salariu de 3,5 milioane lei/lună"*. Poziția sa de deschidere este: *PD1 = 3,5 milioane lei*. Patronul sau șeful serviciului de resurse umane va putea spune: *„Noi oferim 3,25 milioane lei/lună"*. Asta înseamnă o altă poziție de deschidere: *PD2 = 3,25 milioane*.

Se constată, astfel, că vor exista tot atâtea poziții de deschidere câte părți negociatoare se așază la masa tratativelor. Într-un efort de abstractizare, masa tratativelor ar putea fi imaginată ca fiind doar o grilă de salarizare, de-a lungul căreia negociatorii caută un punct de întâlnire care să le convină la amândoi. În punctul de întâlnire, ei vor găsi un anumit echilibru între interesele lor contradictorii. Concret, acel punct va reprezenta un anumit nivel de salariu care-i satisface pe amândoi. Acel nivel al salariului va însemna chiar poziția de consens pe care se va și încheia negocierea.

Începutul lungului drum către poziția de consens este chiar poziția de deschidere a fiecăruia dintre negociatori. Din acest motiv, poziția de deschidere are mai mult efect decât orice altă mișcare ulterioară.

Drept urmare, mai înainte de a se declara poziția de deschidere, apar justificate următoarele întrebări: *Cine declară primul ? Cât declari ? Cum răspunzi declarațiilor ? În care moment declari ? Cum formulezi propunerile ?*

1° Cine declară primul ?

De cele mai multe ori, ordinea declarațiilor are importanță în negocieri. De regulă, cel care declară primul este dezavantajat în raport cu cel care declară ulterior. Regula generală spune: adversarul trebuie adus în postura de a vorbi primul, de a declara primul propria sa poziție de deschidere. Astfel, el va oferi un reper de orientare și-l va ajuta pe cel de-al doilea să evite eventuale erori de apreciere. Bazându-se pe experiență sau pe instinct, atunci când aude o întrebare de genul: *„Cât costă acest produs ?"*,

negustorul hârşâit din bazar răspunde adesea cu o altă întrebare de genul: *„Da' matale cât ai da pe el ?"*. În practica negocierii salariilor, de pildă, se ştie bine faptul că recrutorul cere candidatului sau angajatului să-şi exprime primul opţiunea. Este un moment dur, dar şi unul cheie. La auzul acestei solicitări, psihologul recomandă să respiri adânc, să te sprijini bine pe scaun şi să adaugi un plus de tărie în voce. O replică destabilizatoare care oferă timp de gândire în momentele dificile: *„Există un răspuns care să vă mulţumească ?"*.

Tipuri de replici ulterioare bune pentru evitarea primei declaraţii ar putea fi:

- *„Dumneavoastră cât aţi fi dispus să investiţi în competenţele pe care vi le ofer ?"*;
- *„Este rândul dvs. să vă pronunţaţi. Eu am oferit competenţe, în limita puterilor mele, iar dvs. oferiţi compensaţii pe măsură"*.
- *„Care a fost salariul predecesorului meu ?"* (*replica recrutorului ar putea fi: „Nu am un răspuns imediat. Ar trebui să întreb la contabilitate" sau: „La începutul sau la sfârşitul carierei ?". Continuarea corectă: „La sfârşitul carierei" sau „Datele cele mai recente"*);
- *„OK! Dacă tot am ajuns şi aici, mai întâi vă rog să-mi faceţi o propunere minimală din puctul dvs. de vedere. Ţin mult la evaluarea dvs. ca bază principială de discuţie"*.

Atunci când există putere de negociere se poate şi cu ceva de genul: *„Precizaţi-vă oferta minimală. Dacă-i rezonabilă, continuăm discuţia"*.

Dacă, pur şi simplu, prima declaraţie nu poate fi evitată, atunci ea trebuie formulată vag, prudent, astfel încât să nu conţină cifre. Cifrele fixează limite.

În ultimă instanţă, se poate recurge la un *truc*. Cu tot respectul cuvenit, se propune partenerului o declaraţie simultană a ambilor parteneri, făcută în scris, pe două bucăţele de hârtie, care vor fi confruntate ulterior. În acest fel, nu mai există prima declaraţie, ci doar două declaraţii simultane...

2° Cât declari ?

Asupra acestui aspect al nivelului declaraţiilor, regulile de bază privind formularea poziţiei de intrare sunt următoarele:

- Când vinzi, începe de „sus" ! Declară mai mult decât poţi să obţii. Începe cu mult şi coboară încet, cu paşi mici !
- Când cumperi, începe de „jos" ! Declară mai puţin decât poţi să oferi. Începe cu puţin şi urcă încet, în trepte mici !
- Plasează declaraţia cât mai departe de ceea ce speri să obţii, ca şi de poziţia declarată de partener, pentru a-ţi oferi cât mai mult timp şi spaţiu de manevră.
- Nu exagera ! Ai grijă, totuşi, să nu forţezi prea mult, pentru că rişti să rupi negocierea (relaţia) mai înainte de a o începe cu adevărat.

Corolarul acestor reguli simple se regăseşte cumva în sintagma anonimă: „Fraier este cel care dă, nu cel care cere".

3° Cum răspunzi declaraţiilor ?

Dacă partenerul a declarat primul poziţia sa de intrare, vei formula propria ta poziţie de intrare ca un răspuns la propunerea sa.

O primă recomandare utilă: nu răspunde imediat! Nu respinge niciodată propunerea partenerului din primul moment. Orice răspuns grăbit, fie pozitiv, fie negativ, riscă să transmită un semnal nedorit. Graba de a formula un răspuns pozitiv semnalează faptul că propunerea făcută este avantajoasă. Graba de a formula un răspuns negativ sau o contra-propunere semnalează faptul că nu-ţi pasă de interesele celuilalt.

Răspunsul va fi dat interlocutorului abia după explorarea şi dezbaterea a ceea ce a propus, punând întrebări precise şi ascultând cu atenţie. Răspunsul va fi formulat ca o propunere alternativă. Vei considera propunerea partenerului ca fiind poziţia ideală din punctul său de vedere. Vei putea testa flexibilitatea acestei poziţii prin abordări de genul: *„Aşa! Vedeţi, eu speram să..."*, *„Hâm! Mă aşteptam la mai puţin (mult)..."* sau *„Ţin să insist asupra următorului aspect..."*.

Regula „sfântă" a negocierii: nu accepta niciodată prima ofertă, oricât de atractivă ar părea aceasta (Gavin Kennedy, *Negocieri*, ghid propus de *The Economist Books*, Nemira, Bucureşti, 1998, p. 145). Prima ofertă (poziţia de intrare) este punctul de plecare al partenerului şi nu cel în care anticipează să încheie negocierea.

4° Când declari (condiţia)?

Regula de principiu: pompierul poate obţine mai mult în timp ce arde casa decât după ce a stins focul. Puterea de negociere este maximă atunci când partenerul este convins de necesitatea şi oportunitatea tranzacţiei. Atunci când „îi ţipă măseaua" i se poate cere mai mult decât înainte sau după. Preţul de pildă va fi adus în discuţie mai târziu, abia după ce argumentaţia privind utilitatea produsului s-a dovedit convingătoare. În plus, în ceea ce priveşte alegerea momentului potrivit pentru a-şi declara poziţia de deschidere (condiţia), negociatorul trebuie să ţină seama de încă o regulă importantă: valoarea unei oferte (a unui produs, serviciu sau idei) este mai mare înainte de a fi declarate sau acordate decât după aceea.

5° Cum formulezi propunerile?

Poziţia de deschidere este o propunere. În negocieri, orice propunere este alcătuită din două părţi: *oferta şi condiţia*. Condiţia exprimă ceea ce vrei tu să obţii de la partener. Oferta exprimă ceea ce ai putea da în schimb, iar el ar vrea să primească.

Asta înseamnă că propunerile corect formulate sunt cele expuse la modul condiţional, prin fraze cu structura de tipul *„Dacă tu..., atunci eu..."*. Aceasta ar putea însemna ceva de genul: *„Dacă tu mi-ai da ceea ce vreau, atunci eu ţi-as putea da ceea ce vrei"* sau *„Dacă ţii cont de interesele mele, atunci aş putea ţine cont de interesele tale"*. O propunere care cuprinde doar oferta poate fi percepută ca o tendinţă de a face concesii unilaterale. O propunere care cuprinde doar condiţia poate fi percepută ca o jignire sau ca o tendinţa agresivă.

Condiţia poate fi mai mult sau mai puţin clar formulată: *„Dacă reduceţi termenul de plată cu 3-4 zile,..."*. În schimb, oferta trebuie întotdeauna formulată în termeni vagi, dar exprimată cât se poate de ferm: *„...atunci am putea lua în calcul un program de livrări mai avantajos"*.

O propunere formulată în termeni condiţionali lasă un spaţiu larg de manevră pentru următoarele faze ale procesului de negociere.

1.2. Poziţiile de ruptură

Limitele începând de la care sau până la care este posibilă satisfacerea intereselor comune ale părţilor negociatoare se numesc poziţii de ruptură. Le vom nota cu (Pr) şi respectiv cu (PR). Poziţia de ruptură minimală (Pr) va fi acel nivel al ofertei sub care unul dintre negociatori nu mai este interesat sau dispus să angajeze nici o discuţie.

Exemplul 1b:

În cazul negocierii salariului lunar al angajatului, pentru a-l înscrie efectiv în contractul individual de muncă, această poziţie ar putea însemna suma lunară de 3 milioane lei, adică: *Pr = 3 milioane lei/lună*, înţelegând că, sub acest nivel al salariului, angajatul va „rupe" negocierea. Va refuza slujba sau va demisiona. Dacă i se propune mai puţin decât „Pr-ul" său, se va simţi lezat, minimalizat, ofensat, subapreciat. Se va supăra şi va pleca trântind uşa cu putere sau protestând într-un alt mod oarecare.

Poziţia de ruptură maximală (PR) va reprezenta un alt nivel al ofertei, acel nivel peste care celălalt negociator nu mai este interesat sau dispus să angajeze nici o discuţie. De pildă, în cazul luat în discuţie, această poziţie ar putea însemna suma lunară de 6 milioane lei, adică: *PR = 6 milioane lei/lună*. Această înseamnă că patronul ar fi dispus să ofere un salariu lunar de cel mult atât. Dacă i s-ar cere mai mult decât acest nivel al salariului, patronul s-ar putea considera „jefuit", ar gândi că angajatul este prea obraznic, prea lacom sau, poate, prea performant pentru postul disponibil în firma sa. În orice caz, va respinge categoric propunerea şi va „rupe" negocierea, la rândul său. Este posibil chiar să se supere şi să arate uşa.

Notă: Atunci când există grile precise de salarizare, negociate cu sindicatele, poziţiile de ruptură vor fi date chiar de capetele intervalului (minim şi maxim) care privesc funcţia sau postul.

Dincolo de aspectele strict tehnice şi financiare, orice declaraţie de deschidere sub poziţia de ruptură minimală sau peste cea maximală antrenează, de regulă, şi o anumită doză de orgoliu rănit sau de frustrare, în plan emoţional.

Poziţiile de ruptură ale negociatorilor rămân, de regulă, „secrete", spre deosebire de poziţiile de deschidere care sunt declarate deschis. Adesea, ele sunt conştientizate doar atunci când partenerul sare calul, declarând pretenţii neaşteptate, exagerate. Partenerul care-şi desconspiră poziţia de ruptură riscă să piardă tot ceea ce se poate pierde în negociere. Din acest motiv, mandatul negociatorilor, atunci când există, este considerat un document secret. În mandat, de regulă, sunt precizate limitele minime şi maxime între care mandatarul este împuternicit să negocieze. Dacă partenerul sau adversarul le-ar afla mai înainte de negociere, ar lovi de-a dreptul la ţintă.

În acest moment, avem o interpretare mai clară asupra afirmaţiei conform căreia „negocierea este arta vânzătorului care descoperă preţul maxim (adică PR), pe care cumpărătorul este dispus să-l plătească, fără a divulga preţul minim (adică Pr) pe care el însuşi este gata să-l accepte" şi invers. În plus, a devenit destul de limpede faptul că aprecierea, estimarea sau percepţia intuitivă a poziţiei de ruptură adverse are o importanţă crucială pentru reuşita unei negocieri. Este chiar cheia reuşitei. Orice plus de efort în informarea şi tatonarea poziţiilor partenerului în faza de pregătire a negocierilor poate fi

răsplătit din plin. Flerul negociatorului rasat rezolvă uneori această problemă într-o manieră charismatică, dincolo de orice logică aparentă.

Concurența pozițiilor de ruptură

Existența unor diferențe între pozițiile de ruptură ale negociatorilor este perfect normală și, practic, inevitabilă. Totuși, din acest punct de vedere, este necesară o distincție categorică între următoarele două situații:

a) Poziția de ruptură maximală a unui negociator este superioară poziției de ruptură minimale a celuilalt, adică $PR > Pr$, caz în care afacerea (tranzacția) este posibilă.

Exemplul 2a:

Vânzătorul anunță un preț de 8 milioane lei, dar prețul minim acceptabil din punctul său de vedere este 5 milioane. Aceasta înseamnă că poziția de intrare este *PD1 = 8 milioane*, iar poziția de ruptură minimală este *Pr = 5 milioane lei*.

Cumpărătorul oferă un preț de 4,5 milioane lei, deși suma maximă pe care este dispus s-o plătească este de 7 milioane. Aceasta înseamnă că *PD2 = 4,5 milioane*, iar *PR = 7 milioane*. În acest caz, suma minim acceptabilă de vânzător este mai mică decât suma maxim acceptabilă de cumpărător, adică $PR > Pr$.

Diferențele existente între pozițiile de deschidere vor putea fi depășite în procesul de negociere, deoarece există suprapunere și compatibilitate între pozițiile de ruptură. Dorințele, interesele și obiectivele părților negociatoare sunt compatibile (pe lungimea intervalului de suprapunere a pozițiilor de ruptură) și este în folosul amândurora să se ajungă la o înțelegere. Dacă negociatorii cooperează și au răbdare să descopere zonele de compatibilitate, vor reuși să ajungă la un acord de care ambii vor putea fi satisfăcuți.

b) Poziția de ruptură maximală a unui negociator este inferioară poziției de ruptură minimale a celuilalt, adică $PR < Pr$, caz în care *afacerea (tranzacția) este (teoretic) imposibilă.*

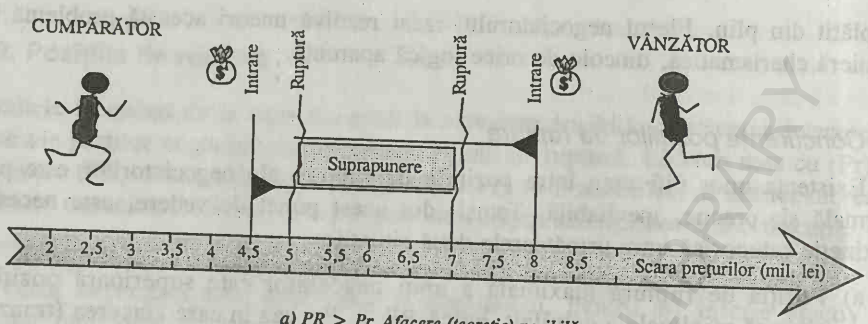
Exemplul 2b:

Vânzătorul anunță un preț de 8 milioane lei, dar prețul minim acceptabil din punctul său de vedere este 5 milioane. Aceasta înseamnă că poziția de deschidere este *PD1 = 8 milioane*, iar poziția de ruptură minimală este *Pr = 5 milioane lei*.

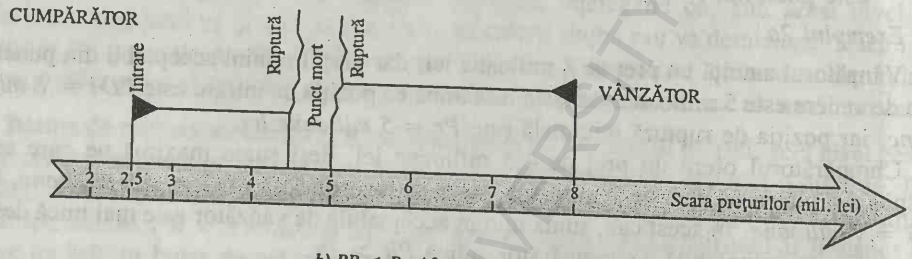
Cumpărătorul oferă un preț de 2,5 milioane lei, deși suma maximă de care dispune este de 4,5 milioane. Aceasta înseamnă că *PD2 = 2,5 milioane*, iar *PR = 4,5 milioane*.

În acest caz, suma minim acceptabilă de vânzător este mai mare decât suma maxim acceptabilă de cumpărător, adică $PR < Pr$. Mai devreme sau mai târziu, tratativele vor ajunge la un așa-numit „punct mort", în care negocierea se împotmolește.

De această dată, diferențele existente între pozițiile de deschidere nu vor putea fi depășite în procesul de negociere, deoarece există o diferență (teoretic) ireductibilă între pozițiile de ruptură ale părților negociatoare. Neexistând o zonă de compatibilitate între dorințele, interesele și obiectivele lor, negocierea va însemna doar o risipă de timp și energie. Dacă totuși vor ajunge la o înțelegere, cel puțin unul dintre ei va fi în pierdere.



a) PR > Pr, Afacere (teoretic) posibilă



b) PR < Pr, Afacere (teoretic) imposibilă

Fig13.2. Concurenţa poziţiilor de ruptură

Necazul este acela că, poziţiile de ruptură fiind secrete, negociatorii nu vor şti de la început că un acord reciproc avantajos este imposibil. Cu cât vor descoperi mai repede acest lucru, cu atât vor consuma mai puţin timp şi efort, în mod zadarnic.

1.3. Poziţiile obiectiv

Undeva, pe un nivel intermediar, între poziţia de deschidere şi poziţia de ruptură, fiecare negociator avea o poziţie de negociere pe care şi-a propus-o ca obiectiv final al negocierilor, încă înainte de a se aşeza la masa tratativelor. De regulă, această poziţie sperată sau aşteptată, notată cu PO, are un caracter mai realist decât cea declarată şi mai optimist decât cea de ruptură. Ea constituie ţinta sau *target*-ul său. Fiecare negociator speră că pe această poziţie se vor întâlni şi echilibra interesele contradictorii ale partenerilor. Poziţia obiectiv reprezintă ceea ce negociatorul speră că va putea obţine sau smulge de la partener, fără a leza în mod inacceptabil interesele acestuia. Totodată, poziţia obiectiv reprezintă şi ceea ce negociatorul speră că va putea apăra în faţa asalturilor celeilalte părţi.

Uneori, poziţia obiectiv poate fi intuită prin raportare la poziţia de deschidere, faţă de care tinde să ia o distanţă mai mult sau mai puţin rezonabilă. Să nu uităm însă că obiectivul era deja stabilit în momentul precizării poziţiei de deschidere pe care a şi influenţat-o, fără îndoială.

Exemplul 1c:

În cazul considerat în exemplul 1a, poziţiile obiectiv ale celor doi negociatori ar putea fi următoarele:

a) Poziţia obiectiv a angajatului, care a declarat primul poziţia de intrare de 3,5 milioane şi are o poziţie de ruptură minimală de 3 milioane lei/lună, s-ar putea situa

COM-III-2112

undeva la mijlocul intervalului dintre ele: *PO1 = 3,25 milioane lei/lună*. Obiectivul său este mai uşor de intuit, tocmai pentru că a fost primul care şi-a declarat poziţia de intrare.

b) Poziţia obiectiv a patronului este mai dificil de estimat, tocmai pentru că, declarând al doilea, poziţia sa de intrare de 3,25 milioane a avut un caracter conjunctural, în sensul că s-a orientat după declaraţia angajatului. Dată fiind poziţia sa de ruptură de 6 milioane lei/lună, este de presupus că, dacă ar fi declarat primul, ar fi avut o poziţie de intrare mai înaltă. Este destul de probabil că obiectivul se află mai aproape de poziţia de ruptură decât de cea declarată. Admitem o poziţie obiectiv: *PO2 = 5,5 milioane lei/lună*.

Dacă acesta era obiectivul său mai înainte de a se aşeza la masa tratativelor, este de presupus că îl va ameliora în momentul imediat următor declaraţiei angajatului. Va înţelege că poate obţine ceea ce dorea de la angajat, oferind un salariu mai mic decât sperase. Aceasta înseamnă că poziţia obiectiv este ceva mai flexibilă pentru negociatorul care declară al doilea. Flexibilitatea unei poziţii este dată de măsura în care un negociator se abate de la ceea ce şi-a propus ca obiectiv sau a declarat în deschiderea negocierilor.

1.4. Poziţia de consens

Undeva, există o cale de mijloc. Într-o zonă intermediară, aflată între poziţiile de intrare, poziţiile de ruptură şi poziţiile obiectiv ale celor doi negociatori, există o soluţie acceptabilă de către ambele părţi. Această soluţie, care aşteaptă să fie descoperită la masa tratativelor, va constitui poziţia de consens şi va fi aceeaşi pentru ambele părţi negociatoare.

Poziţia de consens (notată cu PN) va fi expresia acordului părţilor, adică poziţia comună sau soluţia negociată pe care se va închide negocierea. Atunci când poziţiile de intrare se suprapun din start, se ajunge direct la poziţia de consens şi, practic, nu mai are loc nici o negociere.

De regulă, negociatorii se îndreaptă către poziţia de consens venind din direcţii opuse. Acest lucru se petrece acolo unde sensurile intereselor lor sunt contradictorii. În negocierea salariului, de pildă, pentru a se ajunge la poziţia de consens, angajatul coboară de „sus în jos", iar patronul urcă „de jos în sus" către această poziţie. În mod normal, angajatului i-ar plăcea să primească un salariu mai mare decât cel negociat, iar patronului i-ar conveni să ofere mai puţin pentru aceeaşi muncă. În general, cel care vinde coboară treptat, iar cel care cumpără urcă treptat către poziţia de consens.

Flexibilitatea negociatorilor se explică şi prin faptul că pentru fiecare dintre ei, ceea ce vrea să obţină pare mai valoros decât ceea ce are el însuşi. Atunci când îmi este foame, de pildă, alimentele par mai valoroase pentru mine decât banii pe care-i dau pe ele. Pentru vânzătorul de alimente însă, bani par mai valoroşi decât alimentele. Dacă nu mi-ar păsa mai mult de foame decât de bani, aş păstra banii. Vânzătorul ar păstra alimentele dacă i-ar păsa mai mult de ele decât de bani. Regula este valabilă în aproape orice alt gen de tranzacţie. Pur şi simplu poţi conta pe ea ori de câte ori negociezi cu cineva care are nevoie de ceea ce tu poţi oferi, chiar dacă el pare că nu vrea să aibă.

În exemplul considerat, este destul probabil ca acordul să se obţină în jurul valorii: *PN = 3,5 milioane lei*. În cazul autentic care a inspirat acest exemplu, negocierea s-a încheiat „generos" pe nivelul de 3,4 milioane, la care s-au mai adăugat nişte sporuri de 0,2 milioane.

2. Marja tranzacţiei reciproc avantajoase

În sfârşit, pe seama celor prezentate până aici, am putea cumva construi o imagine nu prea „panoramică", dar sugestivă, a concurenţei principalelor poziţii de negociere posibile la masa tratativelor. Nu-i obligatoriu ca ele să fie conştientizate sau afişate pe parcursul negocierilor (cu excepţia celor de intrare, declarate deschis), dar ele există în mod inerent şi condiţionează comportamentul negociatorilor, ca şi succesul sau eşecul tratativelor.

Prin suprapunerea celor patru poziţii de negociere ale ambilor negociatori va rezulta sau nu o zonă de compatibilitate în care ei se pot înţelege. Concurenţa poziţiilor de negociere contradictorii va conduce fie la un „punct mort", fie la o zonă de compatibilitate şi acord posibil. Aceasta din urmă poartă numele de „marja negociabilă" sau „marja tranzacţiei avantajoase" (engl. *Bargaining Continuum*) (Gavin Kennedy, *Negocieri*, ghid propus de *The Economist Books*, Nemira, Bucureşti, 1998, p. 103).

În reprezentarea grafică a exemplului privind negocierea salariului (exemplul 1a, 1b, 1c şi fig. 13.2), negocierile „se rup":

- fie la pragul *Pr = 3 milioane lei/lună*, din iniţiativa angajatului,
- fie la pragul *PR = 6 milioane lei/lună*, din iniţiativa patronului.

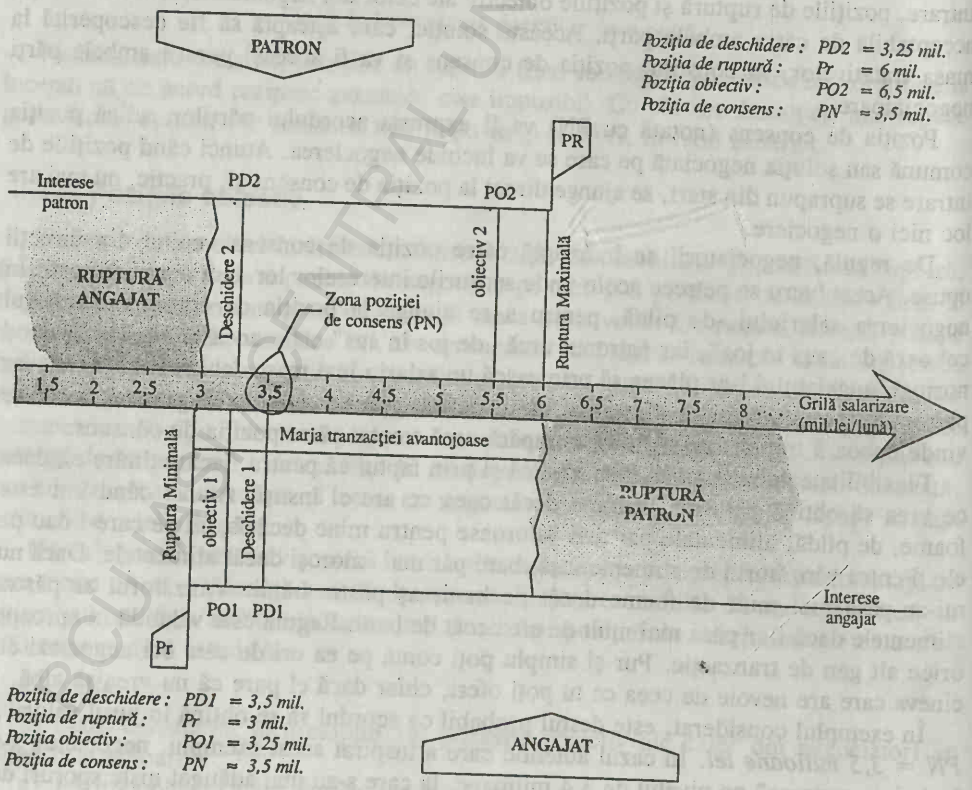


Fig. 13.3. Marja tranzacţiei reciproc avantajoase (marja negociabilă)

Intervalul cuprins între aceste două limite reprezintă domeniul marjei de negociere. În interiorul acestui interval, orice nivel de salariu va fi mai mult sau mai puţin avantajos pentru ambele părţi. Va fi stabilit după principiul consensului şi ambii parteneri vor fi mulţumiţi.

În exemplul considerat, probabil că acordul s-a obţinut în jurul valorii: *PN = 3,5 milioane lei*. Avantajul obţinut de patron va fi mai mare decât avantajul obţinut de angajat, dar angajatul nu va fi conştient de acest lucru. A negociat slab, dar a obţinut ce şi-a dorit şi are motive să fie mulţumit. Dacă ar fi pregătit mai bine negocierea, dacă ar fi avut mai multe informaţii asupra intenţiilor patronului, asupra valorii pe care munca sa o prezintă pentru patron, dacă ar fi îndrăznit mai mult... În sfârşit, dacă ar fi negociat mai bine, putea obţine mai mult, putea trăi mai bine. Dacă ar fi negociat perfect, ar fi obţinut 6 milioane.

În interiorul marjei negociabile, orice nivel de salariu ar fi fost posibil. Abilitatea de a negocia este cea care face diferenţa.

2.1. Cheia poziţiei de ruptură

Această viziune, propusă asupra conceptului de marjă de negociere, înţeleasă ca zonă de compatibilitate, cuprinsă între pragul minim începând de la care consensul devine posibil şi pragul maxim până la care încă mai este accesibil, este fundamentală pentru înţelesul conceptului şi admistrarea procesului de negociere. Ea ne arată cât este de important să descoperim cheia, adică poziţia de ruptură a partenerului, încă mai înainte de a ne aşeza la masa tratativelor sau cât mai curând posibil, pe parcursul dezbaterilor.

2.2. Cheia poziţiei de deschidere

Totodată, pe seama ideilor deja conturate, se constată că întregul proces de negociere este puternic influenţat de primele declaraţiii ale părţilor. Acestea sunt importante din cel puţin următoarele motive:

- modelează climatul negocierilor. Acesta poate fi de unul de cooperare, pozitiv şi constructiv sau unul de ostilitate, dur şi distructiv;
- explorează atitudininea partenerului, testează, tatonează terenul pentru a pregăti mişcările ulterioare;
- transmite informaţii privind atitudinea şi intenţiile negociatorilor;
- stabileşte limitele orientative începând de la care sau până la care se poartă negocierea.

2.3. Premisele unei bune negocieri

Dacă ar fi să negociem noi doi, tu şi cu mine, obiectivele tale ar putea fi formulate ţinând seama de următoarele premise generale:

- să obţii ceea ce vrei, fără a-mi face rău;
- să obţinem ceea ce vrem amândoi;
- să ajungem la o înţelegere pe care amândoi vrem să o respectăm şi să o apărăm;
- să facem economie de timp, bani, nervi şi energie pe durata negocierilor;
- să păstrăm bunele relaţii, chiar dacă nu am ajuns la o înţelegere.

Negocierea nu-i pace, dar nu-i nici război. În lumea afacerilor contemporane, negocierea şi negociatorul dobândesc o importanţă uriaşă. Niciodată, în istorie, tranzacţiile comerciale nu au fost mai multe şi nu s-au purtat pe valori mai mari. Pentru producător, importator şi distribuitor, un negociator bun poate obţine în trei ceasuri sau în trei zile tot atât cât aduce munca a zece sau o sută de executanţi, în câteva săptămâni sau luni. Un negociator slab poate pierde la fel de mult. O marjă de câteva procente la preţ, la termenul de garanţie, la transport, la condiţiile de plată, la comision sau la dobândă rămâne inerent negociabilă. În marile tranzacţii, pe piaţa industrială, această marjă negociabilă poate însemna sume de ordinul sutelor de miliarde, care pot fi câştigate sau pierdute. Abilitatea de negociere face diferenţa.

2.4. De ce să negociem?

Negocierea poate fi cea mai bună cale prin care poţi obţine ceea ce vrei de la cei care pot obţine ceea ce vor de la tine. Când înţelegem acest lucru, putem admite că ea înseamnă un plus de respect pentru demnitatea şi noblețea umană. Pentru a negocia cu adevărat, nu-i destul să-l faci pe client să gândească şi să simtă ca tine, ci mai trebuie să gândeşti şi să simţi şi tu ca el.

Mai mult decât atât, negocierea poate fi privită ca un joc fairplay de-a „Hai să câştigăm împreună! Hai să fim amândoi învingători!".

Abilitatea de a negocia ţine de arta de a crea relaţii umane durabile, de a respecta pentru a fi respectat, de a evita conflictele şi represaliile.

2.5. Ce şi cu cine negociem?

Cu voie sau fără voie, constient sau nu, ne petrecem o bună parte din viaţă negociind cu partenerii sociali. În principiu, poţi negocia cu acei oameni de la care ai ceva de câştigat, dacă şi numai dacă ei au ceva de câştigat de la tine. Obţii ceea ce vrei tu de la ei numai dacă oferi în schimb ceea ce vor ei de la tine. În concluzie, nu merită să te angajezi în negocieri ori de câte ori cineva are ceva de câştigat de la tine, fără să ai altceva de câştigat de la el.

Mai poţi negocia şi atunci când te afli în conflict cu cineva, pentru a diminua pierderile şi renunţările tale, dacă pierderile şi renunţările partenerului se diminuează şi ele. Conflictul se poate stinge prin compromis, prin concesii reciproce.

Poţi negocia cu soţul sau soţia lista invitaţilor de sâmbătă seara. Poţi negocia cu amicii achitarea notei de plată la restaurant. Poţi negocia cu şeful o majorare de salariu. Poţi negocia cu teroriştii condiţiile eliberării ostaticilor sechestraţi într-un avion. Poţi negocia cu clientul livrarea unui vapor cu cherestea. Poţi negocia cu instalatorul schimbarea unei ţevi sparte. Poţi negocia cu sindicatele, cu banca, cu adversarii politici, cu delegaţia unui alt stat sau cu negociatorii Uniunii Europene. Poţi negocia aproape oricând, aproape orice şi cu aproape oricine, dacă ai ceva de oferit în schimbul a ceea ce vrei să obţii.

2.6. Tranzacție și negociere

Tranzacția reprezintă un schimb între doi sau mai mulți parteneri. Ea este chiar actul sau faptul concret prin care o parte oferă ceva ce are în posesia și sub controlul său, în schimbul a altceva ce se află în posesia și sub controlul celeilalte (celorlalte) părți. Cineva face o tranzacție cu altcineva, atunci când schimbă valori pe care le are contra altor valori pe care le vrea, indiferent dacă este vorba de bani, produse, servicii, emoții, sentimente sau idei. Negocierea nu se confundă cu tranzacția. Ea reprezintă comunicarea ce are loc între partenerii de tranzacție în vederea stabilirii condițiilor în care are loc schimbul. Negocierea stabilește CE și CÂT dai în schimbul a ceea ce primești sau CE și CÂT primești în schimbul a ceea ce dai.

2.7. Alternative la negociere

Negocierea este doar o cale și o metodă de a obține ceea ce vrei de la ceilalți. Nu este singura și nici cea mai eficace în toate cazurile. Oamenii, ca și animalele, se pot lupta pentru hrană, pereche sau teritorii. Ei pot folosi puterea, violența, poziția ierarhică, amenințarea, șantajul, minciuna, manipularea, seducția și multe alte forme de dominare pentru a decide cine și cât ia sau cine și cât primește.

Constrângerea partenerului prin presiune și șantaj poate fi o alternativă la negociere, atunci când ai puterea de partea ta. Îl poți obliga pe partener să facă ce vrei, dar relația cu el va avea de suferit. Mai devreme sau mai târziu, va dori să se răzbune sau să te părăsească.

Manipularea, seducția și înșelăciunea pot fi alte alternative la negociere. Partenerul devenit victimă a manipulării sau înșelăciunii va lua, mai mult sau mai puțin inconștient sau în necunoștință de cauză, deciziile pe care le vrei tu, dar pe care nu le-ar lua în alte condiții. Totuși, ulterior, când va înțelege ce s-a întâmplat cu adevărat, va cere compensații sau va rupe relația.

Cedarea, capitularea fără condiții sau acceptarea ca atare a propunerilor formulate de partenerul de schimb poate fi o altă alternativă la negociere. La magazin, de regulă, plătim ca atare prețul înscris pe etichetă și plecăm liniștiți acasă. Totuși, persoana care cedează prea ușor și în mod repetat va fi etichetată ca fraieră sau papă-lapte.

Renunțarea la o posibilă tranzacție, fuga sau evitarea unei confruntări cu partenerul pot fi alte opțiuni la negociere. În fond, a renunța înseamnă a fi „de acord cu dezacordul" și a trece la altceva sau la altcineva.

Arbitrajul poate fi o altă opțiune la negociere. Atunci când partenerii de tranzacție nu se pot înțelege, ei pot apela la un terț care să stabilească condițiile schimbului. Judecătorul, de pildă, poate fi un arbitru între părțile care nu ajung la un acord.

Este ușor de constatat că, oricare ar fi ele, rezultatul acestor alte opțiuni la negociere este o formă de impunere unilaterală a voinței sau a soluției uneia sau alteia dintre părți. Spre deosebire de ele, rezultatele negocierilor înseamnă soluții căutate sau create în comun, soluții durabile, mutual avantajoase.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XIV

STRATEGIA ŞI STILUL

1. Totuşi, ce este strategia?
2. Acţiunea tactică
3. Reacţiile spontane
4. Alegerea strategiei de negociere
5. Stil şi strategie de negociere
6. Tipuri fundamentale de strategii
7. Principiul dozării unei strategii

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Puterea fără Dreptate este crimă, dar Dreptatea fără putere este utopie.

(Blaise Pascal)

Pe inelul lui Genghis-Han era gravată o maximă teribilă: *„Puterea este dreaptă"*. Napoleon Bonaparte a spus cândva ceva asemănător: *„Dreptatea se măsoară prin numărul de tunuri"*.

Animat de spiritul barbar al devizei sale, hanul tătar a devastat două continente, trecând ca un buldozer peste Asia şi peste Europa. Mongolul era războinic şi nicidecum negociator. Nu făcea concesii. Nu ierta pe nimeni. Nu dorea să fie iubit, ci temut. Învinge şi fă ce vrei! Zdrobeşte-ţi adversarul şi vei avea dreptatea de partea ta! Şirul victoriilor sale s-a întemeiat pe forţa brută şi iureşul necruţător al unor imense armate. Puterea slujea exclusiv nevoile imediate ale hoardelor sale. Nu ţinea o clipă seama de nevoile învinşilor. Relaţia cu restul lumii era o competiţie crudă, cu un singur câştigător posibil, o confruntare în care o parte nu câştigă nimic dacă cealaltă nu pierde totul.

Judecată la rece, strategia mongolă s-a dovedit pe cât de barbară, pe atât de eficace. În fond, obiectivele au fost atinse. Ţintele au fost doborâte. Învinşii au trecut prin foc şi sabie. Dreptatea victimelor n-a contat pentru nimeni.

Într-o confruntare fără opţiuni între Victorie şi Înfrângere, în mod inevitabil, partea fără Putere este perdantă. *Pe termen scurt, ÎNVINSUL ESTE PERDANT.*

Dincolo de caracterul său tautologic, afirmaţia merită şi o altă explicaţie. Cel care deţine Puterea impune cu forţa „Dreptatea" sa. Într-o „relaţie" întemeiată pe Putere, este cumplit să fii Învinsul. Până aici, nimic nou, desigur.

Ceea ce se petrece la scara istoriei rămâne valabil în viaţa unei persoane. În relaţiile de viaţă, de muncă, de şcoală sau de afaceri, „Dreptatea" tinde să treacă, *de la sine*, de partea celui puternic. Dacă o persoană angajează relaţii de tipul Victorie/Înfrângere, fără a deţine plusul necesar de Putere, nu poate apăra Dreptatea sa şi, inevitabil, este victima învingătorilor. Mulţi învinşi ajung să înfunde puşcăriile sau mor cu „dreptatea în mână".

Cu toate acestea, din imperiul victoriosului Genghis-Han s-a ales praful şi pulberea. Urmaşii săi s-au risipit în cele patru zări, iar populaţiile mongole din Altai nu păstrează nici o scânteie din strălucirea învingătorilor de altă dată. Mai devreme sau mai târziu, învingătorii au devenit învinşi, au ajuns victime ale urmaşilor învinşilor lui Genghis-Han. Învinşii au devenit mai întâi duşmanii învingătorilor. Apoi, învingători la rândul lor. Atunci când „Dreptatea" învingătorilor este clădită exclusiv pe Putere, Victoria rămîne efemeră şi înşelătoare.

Într-o confruntare fără alte opţiuni între Victorie şi Înfrângere, relaţia dintre părţi devine negativă (duşmănoasă). Mai devreme sau mai târziu, partea care impune dreptul Puterii ajunge perdantă, la rândul său. *Pe termen lung, ÎNVINGĂTORUL ESTE PERDANT.*

Chiar dacă „pe termen lung, suntem morţi cu toţii", vorba lordului Keynes, a-l vedea perdant pe învingător pare o propunere derutantă. Dar nu şi falsă. Puterea impune voinţa şi interesele Învingătorului, într-o manieră imediată şi efemeră. Victoria nu poate fi durabilă, dacă ignoră nevoile, dorinţele şi interesele Învinsului. Victoria întemeiată exclusiv pe Putere pune în pericol relaţia Învingătorului cu Învinsul. Într-o relaţie întemeiată exclusiv pe Putere, nu-i bine să fii nici Învingător.

În relaţiile interpersonale, cu parteneri de viaţă şi de afaceri, lucrurile stau la fel. Victorioşii care se bazează pe disproporţia de putere în relaţiile cu învinşii au motive să se teamă, să cadă pe gânduri. Relaţiile clădite pe conflicte de tipul Victorie/Înfrângere pot fi profitabile, dar nu durabile. Învinsul de astăzi poate fi Învingătorul de mâine.

O cugetare a lui Blaise Pascal rezolvă impasul raportului dintre Putere şi Dreptate. Spre deosebire de maxima lui Genghis-Han, ea spune adevărul întreg şi încă ceva pe deasupra: *„Puterea fără Dreptate este crimă, dar Dreptatea fără putere este utopie"*.

Pascal era filosof, savant şi moralist, nu războinic. El a făcut recurs la morală şi a invitat partenerii de conflict la masa tratativelor. În esenţă însă, maxima lui Pascal nu neagă principiul războinicului tătar. Mai curând îl întăreşte, deşi îl amendează, invocând Morala alături de Putere.

Fără îndoială, Puterea garantează victoria imediată. Morala garantează trăinicia relaţiei pe termen lung. Când contezi doar pe Putere, nu mai negociezi. Impui condiţiile tale şi gata. Când contezi doar pe Morală, iarăşi nu negociezi. Rămâi la mâna şi la mila adversarului. Puterea este dreaptă în măsura în care garantează Morala. Atunci, partenerii sunt victorioşi împreună. În limbajul negocierilor, asta înseamnă „WIN-WIN" (Victorie--Victorie, Câştig/Câştig). Concluzia: *NEGOCIATORUL ESTE CÎŞTIGĂTOR.*

Negocierea afacerilor nu-i război, dar nu-i nici pace, ci amândouă la un loc. În negocieri este nevoie de putere. Strategia şi tactica pot fi surse.

1. Totuşi, ce este strategia?

Astăzi, în marketing şi în management, se vorbeşte mult despre strategie. În trecut, cuvântul *strategie* a fost folosit timp îndelungat doar acolo unde era vorba de război sau de politică. În dicţionarul *Le Robert*, de pildă, cuvântul „strategie" este definit prin „arta conducerii unei armate, până în momentul în care intră în contact cu inamicul". Ceea ce urmează după intrarea în coliziune a armatelor ţine deja de *tactică*. O altă definiţie de dicţionar consideră strategia ca fiind „partea ştiinţei militare, care priveşte conducerea generală a războiului". În această a doua definiţie, Hassan Souni (Hassan Souni, *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, Oradea, 1998, p. 113) propune înlocuirea cuvintelor „militare" şi „război" cu altele din domeniul afacerilor, pentru a obţine: „Strategia este partea ştiinţelor comerciale care priveşte conducerea generală a negocierilor". Această frază poate fi o definiţie formală, puţin cam abstractă, a strategiei de negociere. Practic, vom înţelege de aici că strategia de negociere este un *plan coerent de alegere şi articulare a unor tactici şi tehnici, care asigură cele mai mari şanse de realizare a obiectivelor.*

COM-III - 212

În esenţă, aceasta ar însemna că strategia stabileşte din timp un punct de plecare (A – fixarea obiectivului), un punct de sosire (Z – atingerea obiectivului) şi traseul parcurs mental (planificat, premeditat) de la A până la Z.

În aproape oricare formă de confruntare şi acţiune interumană este pusă în joc o măsură mai mică sau mai mare de strategie şi tactică. În fapt, o bună parte din puterea (de negociere) a părţilor vine chiar din strategie şi din tactică, indiferent dacă-i vorba de război, diplomaţie, politică, afaceri, vânzări, conflicte de muncă sau de familie.

Nu există reţete de strategii universale, care să obţină succesul în orice gen de situaţii conflictuale, dar gândirea strategică şi acţiunea tactică multiplică şansele de reuşită, de cele mai multe ori, indiferent de natura conflictului sau relaţiei.

Strategia este o linie de gândire care se poate dovedi valabilă într-o situaţie concretă, dar complet inaplicabilă în multe altele. În toate cazurile însă, gândirea strategică este subordonată obiectivelor globale şi finale. O linie strategică vizează efecte pe termen lung. Strategia poate fi „jucată" sau dejucată prin acţiuni tactice premeditate sau prin reacţii spontane şi manifestări impulsive, cu efecte pe termen scurt. Obiectivele sunt greu de atins atunci când tipul de strategie ales nu este compatibil cu situaţia concretă sau cu stilul personal al negociatorilor. Este ca şi cum ai pune pe cineva să lupte cu arme pe care nu le cunoaşte sau nu le mânuieşte cu îndemânare.

O linie strategică este alcătuită din înlănţuirea mai mult sau mai puţin coerentă a unor acţiuni tactice, mai mult sau mai puţin premeditate. În lungul unei linii de acţiune strategică, acţiunile tactice se înşiruie una după alta ca verigile unui lanţ.

Tactica priveşte acţiunea concretă şi imediată, tehnica, trucul, manifestările aparent impulsive şi jocul comportamental pe durata negocierilor. Tactica este subordonată unor obiective imediate, parţiale şi intermediare.

Reacţia spontană este o manifestare impulsivă, o reacţie temperamentală nepremeditată. Manifestările instinctuale scăpate de sub controlul raţiunii pot da peste cap strategia, pentru că ele nu sunt prevăzute în linia de acţiune premeditată. Reacţiile spontane nu se regăsesc în linia de gândire strategică.

Mai întâi, strategia negocierilor înseamnă planificare şi premeditare, adică previziune şi proiecţie a unor acţiuni viitoare. Apoi, strategia înseamnă căi şi mijloace, adică alegere a unor tactici şi tehnici alternative, a unor „arme" care influenţează şi orientează partenerul de negociere pe parcursul traiectoriei către obiectiv. În plus, strategia de negociere înseamnă şi o estimare a probabilităţilor de succes pentru fiecare din acţiunile proiectate, pentru a oferi maximum de şanse în fiecare conjunctură şi moment. În sfârşit, peste strategie şi peste tactică pot interveni reacţiile spontane, care dau totul peste cap.

2. Acţiunea tactică

Am văzut deja că, în război, din momentul coliziunii armatelor, acţiunea tactică ia locul gândirii strategice. În negocieri, mai mult chiar decât în război sau încăierări verbale şi întreceri sportive, tactica trebuie privită ca un mod de acţiune imediată şi dinamică, o manieră opţională de abordare din mers a unei confruntări delicate între două sau mai multe voinţe. În final, pe cât posibil, partenerul tău de negocieri ar trebui să gândească şi să simtă ca tine, dar şi tu ca el. Împreună, partenerii pot ajunge acolo unde voia să ajungă fiecare separat. Dacă se poate obţine victoria, fără să fie cineva înfrânt, este perfect.

Tactica de negociere funcţionează numai dublată de arta de a orienta şi controla permanent interacţiunea voinţelor aflate în conflict, folosind atât logica rece a argumentelor raţionale, cât şi energia psihologică a emoţiilor şi sentimentelor. Arsenalul tactic al negociatorului este alcătuit din stratageme, scheme, trucuri, tehnici şi jocuri de negociere, adesea clasice. Alegerea tacticilor şi tehnicilor potrivite se face din mers, dar în limitele opţiunilor stabilite de strategie.

Orice negociere implică o confruntare de voinţe, sentimente şi interese. Fiecare dintre părţile negociatoare poate prelua periodic iniţiativa şi controlul tactic al confruntării, dar nu pot domina toate simultan. În plus, fiecare dintre părţile negociatoare este influenţată de modul în care percepe propria sa poziţie şi, în raport cu aceasta, pe aceea a adversarilor. Partea cu o viziune mai clară asupra acestei confruntări de voinţe are mai multe şanse să obţină avantaje mai mari.

Ideal ar fi ca partenerul de negocieri să înţeleagă că tu ai dreptate şi el se înşală, mai înainte de a investi prea mult timp şi efort pentru a-l convinge. Dacă s-a întâmplat aşa, înseamnă că ai ales cea mai bună strategie şi cele mai eficace tactici.

Principiul fundamental al acţiunii tactice este acela de a controla *relaţia* dintre parteneri/adversari mai curând la nivel emoţional decât la nivel raţional. A stăpâni *voinţele* care se înfruntă la masa tratativelor înseamnă a înţelege şi manipula sentimentele şi emoţiile. Atâta timp cât relaţia rămâne sinceră, armonioasă şi deschisă, ea nu cedează uşor şi nu se rupe, dacă voinţele se contrapun şi intră temporar în conflict deschis.

3. Reacţiile spontane

Aşa cum s-a văzut deja, a stăpâni interacţiunea voinţelor implicate în negociere înseamnă a avea controlul permanent asupra relaţiei dintre părţi. Pentru aceasta nu-i suficient doar controlul asupra comportamentului adversarului, ci este necesar controlul propriului comportament. A pierde controlul asupra comportamentului propriu înseamnă a cădea pradă unor reacţii spontane, adică a da curs unor porniri instinctuale şi manifestări impulsive.

În acest caz, nu mai poate fi vorba de alegeri raţionale, strategice sau tactice, ci de opţiuni spontane, de reacţii impulsive la acţiunile surpriză ale adversarului sau la modificarea bruscă a condiţiilor de negociere. Reacţia spontană înseamnă cu totul altceva decât o linie de acţiune raţională, premeditată. Altceva decât o schemă tactică selectată premeditat, adaptată în raport cu situţia şi cu adversarul. Nu mai lasă loc pentru o tehnică de comunicare eficace, pentru o capcană retorică sau un truc psihologic de manipulare. Practica negocierilor şi literatura de specialitate dispun de un întreg arsenal de tactici, trucuri şi scheme care funcţionează prost sau nu funcţionează deloc din cauza impactului destabilizator al reacţiilor spontane.

Reacţia spontană ar putea fi înţeleasă ca o descătuşare bruscă a furiei, a fricii, a disperării sau a bucuriei. Poate lua forma unui exces de autoritate, a unui atac brutal la persoană, a unui abandon prematur şi nejustificat, dar şi a unei concesii generoase sau a unei capitulări umile, tremurând de teamă.

Atunci când suntem confruntaţi cu situaţii conflictuale dificile, manifestăm tendinţa firească de a reacţiona impulsiv, fără să gândim suficient (William Ury, *Dincolo de refuz*, Editura de Vest, Timişoara, 1994). Cînd adversarul atacă dur, loveşte sub centură, sfidează, unelteşte, minte, se încăpăţânează, încolţeşte, ridică tonul sau dă cu pumnul în

masă, este greu să mai judecăm lucid şi detaşat, dar e uşor să cădem pradă uneia dintre numeroasele genuri de reacţii spontane.

Patru genuri extreme, dar frecvente, de reacţii comportamentale impulsive merită un scurt comentariu, adică:

- ataci sau întorci lovitura (Buldozerul),
- cedezi totul şi capitulezi fără condiţii (Papă-lapte),
- eviţi, adică evadezi, fugi, te retragi, abandonezi lupta prematur, rupi relaţia şi laşi totul baltă (Evitantul),
- taci şi înghiţi, adică îţi reprimi politicos nemulţumirea sau ignori suferinţa (Delicatul).

3.1. Buldozerul

Primul gen de reacţie este caracteristic mai ales persoanelor autoritare, agresive, competitive şi vindicative. Stilul lor de abordare şi relaţionare se bazează pe autoritarism, pe atac, pe contră şi pe răzbunare. Persoana manifestă tendinţa de a-şi satisface interesele proprii, fără a ţine seama de interesele partenerilor. În acest scop, se folosesc de toată puterea de care dispun, de toate căile şi mijloacele care conduc la înfrângerea adversarului. Celălalt, partenerul, este privit doar ca adversar. Relaţia ca atare este privită ca o competiţie cu un singur câştigător posibil.

Buldozerul loveşte şi calcă în picioare sau opune loviturii o nouă lovitură. Asta înseamnă că sunt buldozer şi atunci când răspund atacului cu un contraatac, plătind cu aceeaşi monedă şi aplicând legea talionului (ochi pentru ochi, dinte pentru dinte). Dacă partenerul a ţipat, ţip. Dacă a spart, sparg. Dacă a dat, dau. Dacă a înjurat, înjur ş.a.m.d. În fapt, comportamentul de Buldozer este efectul violent al unei tendinţe inconştiente de a ne proteja de durerea eşecului. Este un comportament activ, energic, dar un fel egoist de a gândi o relaţie doar în termeni de victorie/înfrângere. Buldozerul crede că cineva nu poate să câştige fără ca altcineva să piardă.

Uneori, ce-i drept, atacul sau riposta puternică intimidează şi pune capăt confruntării. Din nefericire, prea rareori atacul dur sau riposta violentă sunt suficiente pentru a convinge adversarul să se oprească. De cele mai multe ori, conduce la escaladarea conflictului, la o confruntare dură şi zadarnică. Atacul şi contraatacul (întoarcerea loviturii) duc la deteriorarea bunelor relaţii dintre parteneri. În plus, dacă sunt învingător prin violenţă trebuie să mă feresc de învins. El nu va respecta un „acord" sau o decizie care nu a ţinut seama de interesele şi orgoliile sale. Învinsul de astăzi este duşmanul şi, poate, învingătorul de mâine.

Acest comportament autoritar şi agresiv este numit *Buldozer*, pentru că demolează uşor şi construieşte greu. Buldozerul este mereu gata să spună ceva de genul: *„Eu am dreptate. Tu te înşeli. Nu sunt de acord. Ascultaţi-mă pe mine ! Este aşa cum vă spun eu. Ba nu ! Este o prostie. Eu decid ce trebuie făcut"*.

3.2. Papă-lapte

Al doilea gen de reacţie impulsivă este caracteristic persoanelor „moi" sau pasive, care se supun şi cedează mult prea uşor. Ele capitulează fără luptă şi fără condiţii. Se fac mici pentru că adversarii sunt percepuţi ca mari şi tari. Papă-lapte este ori submisiv, ori

pasiv. Merge imediat pe mâna adversarului. Îi dă deplină satisfacţie, fără să ceară ceva în schimb. Înghesuit în corzi, cade repede de acord. În mod normal, capitularea fără condiţii nu înseamnă doar înfrângere, ci şi frământări, frustrări şi regrete ulterioare: *„Am cedat prea uşor. Măcar dacă luptam şi eu!"*. Ocazii şi afaceri bune sunt ratate. Negociatorul care nu se „bate" este etichetat ca prea concesiv şi slab de înger. Un Papă-lapte îşi spune adesea că este ultima dată când mai cedează. Se lasă impresionat de comportamentul autoritar, de atacul violent sau de crizele de furie ale adversarului, cu iluzia că este ultima dată când se mai întâmplă aşa. Desigur, nu face altceva decât să creeze un precedent, să încurajeze alte isterii ulterioare. Se întâmplă de ca şi cum ar da unui tigru „ultima" bucată de carne, convins că, după asta, tigrul va deveni vegetarian.

Acest comportament reactiv, complet lipsit de putere şi autoritate personală este tipic pentru genul de „negociator" numit Papă-lapte, ajuns din eroare într-o astfel de postură. Mai poate fi vorba de comportamentul persoanelor care nu au tăria să spună NU, atunci când nu poate fi vorba de DA. Sau invers. Papă-lapte deschide gura să spună NU şi iese *„Mda"*. În plus, perdanţii care cedează fără luptă devin resentimentari.

Papă-lapte rămâne pasiv, moale, cedează, se lasă prea uşor convins, deposedat şi demolat. Cade uşor de acord şi face concesii fără să ceară ceva în schimb. Este gata oricând să spună ceva de genul: *„De acord. Cum vrei tu. Ai dreptate. Mă înşel. Ţin cont de tine, de nevoile tale, nu de ale mele. Mda. Bine spuneţi, aşa este"*.

3.3. Evitantul

Al treilea gen de reacţie emoţională este comportamentul de evitare sau de abandon prematur. De regulă, se manifestă prin ruperea bruscă şi prematură a relaţiei cu persoana sau cu firma dificilă. Este o formă de fugă şi de neimplicare, în care fugarul evită atât victoria, cât şi înfrângerea. Nu se impune autoritar ca un Buldozer, nu se supune umil ca un Papă-lapte, dar nici nu cooperează cu partenerul până se ajunge la o soluţie definitivă. Nu-şi impune propria soluţie, dar nici nu acceptă soluţia adversarului. Nu luptă, nu impune, dar nici nu cedează, ci evită sau fuge.

Atunci când o persoană are tendinţa de a evita, încetează prematur să mai discute, să mai asculte, să mai lupte. Pleacă bosumflată, se retrage prematur din conflict. Evită persoana. Schimbă subiectul. Trece pe glumă. Se declară obosită etc. Dacă este vorba de o afacere, reziliază contractul. Dacă este vorba de familie, divorţează. Dacă este vorba de slujbă, demisionează. Abandonează confruntarea şi negocierea, mai înainte de obţinerea unui acord, indiferent dacă-i bun sau rău.

Într-o confruntare negociabilă, fuga nu ajută pe nimeni. Cel abandonat ajunge să vorbească la pereţi, iar cel care se retrage din conflict, fizic sau emoţional, nu mai are nici un cuvânt de spus şi nici un control asupra a ceea ce se va întâmpla. Drept urmare a abandonului său, relaţia se rupe, măcar temporar, iar problema se complică şi mai mult. Fie sub aspect financiar, fie sub aspect emoţional, efectul abandonului poate fi grav: un client mai puţin, o căsnicie distrusă, o carieră ratată etc. În plus, luând-o mereu de la un capăt, Evitantul riscă să nu mai ajungă niciodată la celălalt.

Există desigur destule situaţii în care retragerea, abandonul sau fuga pot fi soluţiile bune. Este înţelept să te retragi, atunci când conflictul nu te priveşte cu adevărat, când

miza este mică, subiectul este lipsit de importanţă, când oricum nu ai nici o şansă să rezolvi ceva sau când ai altceva mai bun de făcut. *„Lasă-mă în pace! Îmi iau jucăriile şi plec!"*

3.4. Delicatul

Un al patrulea gen de reacţie spontană ia forma unei aparente lipse de reacţie din partea acelei persoane care nu se impune autoritar, nu se retrage din conflict, ci se supune fără convingere. Spune un DA prefăcut. În sinea sa, nu cedează. Teama de ruptură ia aparenţa delicateţii şi politeţii, conducând la mascarea sau reprimarea manifestărilor de nemulţumire, contestare şi reproş îndreptate în direcţia adversarului. Persoana delicată şi politicoasă care respinge ideea de conflict cu partenerul său are, mai întâi, nevoie de un refuz interior de a lua act de existenţa condiţiilor conflictului. Acea persoană se încarcă inevitabil cu frustrări şi resentimente, pentru că ţine să păstreze doar aparenţa relaţiei amiabile şi calme. Cu orice preţ.

Nu-i rău să facem acest lucru atunci când este în joc o relaţie bună, dar încă fragilă, ce poate fi salvată numai dacă optăm pentru tact, politeţe şi delicateţe, în detrimentul declaraţiilor directe, a cuvintelor grele şi aspre şi a adevărului brutal sau dureros.

A reprima suferinţa generată de un conflict ascuns cu partenerul înseamnă a deschide un conflict interior, alimentat de prefăcătoria de a nu lua în seamă aspectele dureroase şi injuste ale relaţiei. Oare putem face orice de dragul relaţiei sau de dragul armoniei şi prieteniei cu partenerul? Fără îndoială, răspunsul este NU. Dacă taci şi treci cu vederea ceea ce este neplăcut sau dureros pentru tine, adversarul nu va putea şti ce se întâmplă. El nu va avea de unde să afle ceea ce se petrece cu tine şi nu va conştientiza faptul că greşeşte faţă de tine. Îl condamni în taină, dar îl suporţi cu delicateţe, discreţie şi răbdare, de dragul relaţiei şi al liniştii, dar el nu ştie acest lucru şi nu poate face nimic pentru a-şi schimba comportamentul. Când se întâmplă aşa, eşti *complice la greşeala sa*, la fel de vinovat ca şi dânsul, pentru că nu-i dai şansa să se îndrepte. Delicateţea şi politetea excesivă nu trebuie să ne împiedice să spunem lucrurilor pe nume.

*
* *

Aceste patru tipuri de reacţii spontane trebuie privite ca fiind mai curând manifestări instinctuale extreme, necontrolate de gândirea lucidă. Nici vorbă de comportamente umane raţionale, bazate pe etica şi logica relaţionării interumane. Nu sunt rezultatul unor decizii elaborate de cortex, ci au mai curând o determinare fiziologică, hormonală, viscerală. Oricare dintre ele poate fi întâlnită la oricare dintre noi, în diverse situaţii şi relaţii. Una sau alta poate fi dominantă în comportamentul unor persoane. Reacţiile spontane, pe cât posibil, trebuie evitate. Mai întâi, este necesară conştientizarea lor ca atare. Apoi, sub controlul raţiunii, prin exerciţiu repetat, pot fi depăşite, evitate sau diminuate. Reacţiile spontane fac inutilă alegerea premeditată a unor strategii şi tactici de negociere, care au în mod inevitabil o implicare emoţională. Când ne lăsăm prinşi în vârtejul confruntărilor controlăm cu dificultate reacţiile impulsive.

3.5. „Culoarea" stilului de negociere

Un partener de negocieri (im)perfecte (Gavin Kennedy, *Negocierea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998) propune şi o altă idee mai plastică de „culoare" a stilului de negocire. Comportamentul persoanelor care negociază afaceri, politică, diplomaţie, bucătărie sau orice altceva este asociat unor culori specifice.

În linii mari, stilul de negociere poate fi asociat cu trei culori: *Roşu*, *Albastru* şi *Violet*. Intenţiile şi predispoziţiile comportamentale la fel. Negociatorii aflaţi în spatele intenţiilor pot fi, după caz, fie Roşii, fie Albaştri, fie şi una şi alta.

Negociatorii Roşii sunt persoanele oricând gata să ceară, fără să ofere la schimb. Gata să primească fără să dea. Cred că totul li se cuvine. Sunt autoritari, agresivi, dominatori, gata să intimideze, să stăpânească, să exploateze. În viziunea lor, *„mai bine"* înseamnă *„mai mult pentru sine şi mai puţin pentru partener"*. Merg adesea mascat. Folosesc trucuri murdare. Ameninţă, constrâng şi trişează. Pentru moment, obţin ceea ce vor, aşa cum vor. Pe termen lung însă, pierd relaţia cu partenerul. Negociatorii Roşii se comportă ca un Buldozer. Atunci când am nevoie de o notă de agresivitate şi eu pun ceva roşu pe mine.

Negociatorii Albaştri sunt persoanele oricând dispuse să ofere fără să ceară, gata să dea fără să primească la schimb. Sunt concesive, supuse şi samaritene, gata să cedeze, ca să ajungă la o înţelegere. Se scuză şi se justifică prea mult şi inutil. Sacrifică uşor propriile dorinţe şi interese. Concesiile lor unilaterale provoacă exploatare. În viziunea lor, *„mai mult pentru partener înseamnă mai bine pentru amândoi"*. Negociatorii Albaştri se comportă ca nişte Papă-lapte.

Unul şi acelaşi negociator poate fi, pe rând, atât Roşu, cât şi Albastru. Este Roşu cu unii parteneri, în unele situaţii sau momente, şi Albastru cu alţi parteneri, în alte situaţii şi momente. Eşti Roşu când ai intenţii agresive şi comportamente egoiste, dominatoare, autoritaritariste. Eşti Albastru când ai intenţii şi comportamente concesive. Dacă se dozează corect Roşul cu Albastrul se obţine Violet.

Mulţi negociatori pleacă de la intenţii Albastre, dar li se întâmplă adesea să nu reziste tentaţiei de a fi Roşii. Atunci când întâlnesc ocaziile, le vânează şi tind să ia, fără a da la schimb.

Când negociezi cu un Roşu, cel mai rău lucru este să devii Albastru. Nu merită să ridici tonul şi să baţi cu papucul în masă, dar nici nu se cade să răspunzi amabil, politicos şi supus la abuz, aroganţă şi agresiune. Tăcerea şi răbdarea pot fi arme perfecte. Cel mai bine este să poţi rămâne calm şi să fii când Roşu, când Albastru, adică Violet:

a) să vorbeşti mai încet decât adversarul/partenerul Roşu;
b) să vorbeşti într-un ritm ceva mai lent decât el;
c) să eviţi a te lăsa târât în cursa cuvintelor grele, Roşii;
d) să nu te aperi, să nu te justifici şi să nu te scuzi;
e) să eviţi atacul la persoană, dar nu şi atacul la idei, opinii;
e) să îţi păstrezi umorul şi ironia, fără a lua chiar totul în serios;
f) să nu iei în seamă tiradele pamfletare şi ameninţările şi
g) să nu pui chiar totul la inimă.

Nici la Roşii şi nici la Albaştri nu funcţionează principiul *„facio ut facias"* sau *„do ut des"* („fac dacă faci", „dau dacă dai"). Mai devreme sau mai târziu, ambii ajung perdanţi. Cel mai bine este atunci când reuşim să combinăm cele două culori. Când suntem Violeţi, reuşim să negociem după reguli de genul: nu dau fără să primesc, nu ofer fără să cer şi nu primesc fără să dau.

Dezamorsarea conflictului în termeni de compromis înseamnă propuneri condiţionale, care conţin simultan atât oferta, cât şi cererea (*„Dacă tu..., atunci eu..."*). Compromisul poate fi oricând soluţia rezonabilă, chiar dacă nu şi cea mai bună.

4. Alegerea strategiei de negociere

Aşa cum s-a putut constata până aici, alegerea strategiei de negociere nu este şi nu poate fi o simplă opţiune teoretică sau una tranşată în termeni perfect raţionali. Strategia este inerent dependentă de caracterul, temperamentul şi stilul personal de negociere al părţilor aflate în conflict sau la masa tratativelor.

În mod inevitabil, strategia aleasă va fi „contaminată" de personalitatea negociatorului, de temperamentul şi caracterul său, de valorile morale în care crede, ca şi de partener, conjunctură şi miză. Stilul personal se răsfrânge în maniera de abordare a problemei şi a partenerului, în maniera de comunicare cu acesta şi în ataşamentul faţă de relaţie sau faţă de obiective. Toate acestea influenţează alegerea strategiei.

Unele persoane sunt competitive, dominatoare şi au o constantă comportamentală agresivă. Ele percep relaţia ca pe o întrecere, ca pe o luptă care trebuie câştigată cu orice preţ. Alte persoane pot fi mai concesive şi mai dispuse să cedeze din obiective pentru a păstra relaţia. Unele sunt flexibile şi cooperante, altele încăpăţânate, inflexibile. Unele au un caracter onest, altele sunt lipsite de scrupule morale ş.a.m.d. Oameni diferiţi au nevoie de strategii şi abordări diferite. Alegerea va fi bună în măsura în care omul se potriveşte cu strategia. Vom putea spune: omul potrivit la strategia potrivită şi reciproc.

În negocieri, mai mult decât oriunde, oamenii caută să obţină ceea ce cred că este „corect, just" şi posibil să obţină. Ei văd şi aud mai ales ceea ce cred că este posibil să vadă şi să audă. Convingerile lor formează un fel de „hartă mentală" a traiectoriei care trebuie parcursă pe durata confruntărilor. Negociatorul caută drumul către partener, către acord şi către obiective, folosindu-se cvasiinconştient de această hartă mentală, ca de una rutieră sau turistică. Totuşi, harta mentală nu este chiar drumul sau teritoriul, tot aşa cum convingerile despre realitate nu sunt realitatea ca atare. A negocia fără o minimă idee de strategie ar fi la fel cu a şofa fără o hartă rutieră într-un ţinut necunoscut. Harta mentală din capul negociatorului este prima idee intuitivă de strategie, bazată pe tendinţele comportamentale cotidiene.

Pentru a înţelege mai bine legătura dintre alegerea strategiei şi stilul personal al negociatorului, vom începe chiar cu un test de evaluare a propriului tău stil de abordare, relaţionare şi negociere. Ideea şi conţinutul testului nu ne aparţin. Testul a fost doar reconstruit, printr-un proces de calchiere, adaptare şi reformulare, pornind de la o clasificare făcută de Kenneth Thomas şi Ralph Kilmann (1974), citată de Jean Hiltrop şi Sheila Udall (Jean-M. Hiltrop, Sheila Udall, *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti, 1998, pp. 29-33).

4.1. Evaluarea stilului personal de negociere

Chestionarul de mai jos conţine 35 de enunţuri relevante pentru comportamentul oamenilor aflaţi în situaţii de conflict. Enunţurile privesc combinaţii în diverse doze între atitudinile de dominanţă şi supunere, adoptate spontan în timpul negocierilor.

Alege un cadru de referinţă unic (de pildă, un conflict în familie, un conflict la locul de muncă sau un conflict în cercul de prieteni) şi evaluează fiecare enunţ prin prisma propriului comportament în respectivul cadru de referinţă, păstrat mereu în minte. Consideră enunţurile ca fiind independente unele de altele şi nu te împiedica în aparentele contradicţii între tipurile de răspuns pe care le atribui unor enunţuri asemănătoare.

Pentru fiecare enunţ, vei alege din tabelul 14.1 acel tip de răspuns care se potriveşte cel mai bine cu propria atitudine sau propriul comportament în cadrul de referinţă considerat. Scala de evaluare a răspunsurilor se desfăşoară pe 7 trepte, numerotate de la 1 la 7, după cum urmează:

- 1, pentru aprecierea: „Dezacord total" sau „Niciodată";
- 2, pentru aprecierea: „Dezacord parţial" sau „Foarte rar";
- 3, pentru aprecierea: „Dezacord" sau „Rareori";
- 4, pentru aprecierea: „Aşa şi aşa" sau „Nici-nici";
- 5, pentru aprecierea: „Acord parţial" sau „Adesea";
- 6, pentru aprecierea: „Acord" sau „De obicei";
- 7, pentru aprecierea: „Acord total" sau „Întotdeauna".

Pentru fiecare din enunţuri, în căsuţa corespunzătoare tipului de răspuns ales se înscrie cifra alocată acestuia. Celelalte căsuţe rămân goale. Fii atent şi fairplay, că nu ai nimic de pierdut!

Tabelul 14.1. Evaluarea enunţurilor

	ENUNŢUL	Nici-odată	Foarte rar	Rare-ori	Aşa şi aşa	Dese-ori	De obicei	Tot-deauna
	Atunci când intru în conflict cu o persoană...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Încerc să mă pun în locul ei, să înţeleg punctul său de vedere							
2	Schimb subiectul							
3	Evit persoana, las totul baltă							
4	Trec la ameninţări şi represalii, dacă-i nevoie. Nu-mi place să fiu pe locul doi							
5	Devin sensibil(ă) la sentimentele sale							
6	Încerc să vin în întâmpinarea nevoilor şi obiectivelor sale. Sunt altruist(ă)							
7	Renunţ la poziţia mea. Cel mai înţelept cedează							
8	Cer mai mult decât mi-ar trebui, s-o dau gata							
9	Folosesc puterea pentru a o împiedica să-şi atingă scopul. Dacă pot, de ce să n-o fac?							

	Atunci când intru în conflict cu o persoană...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10	Încerc să aflu exact unde cădem de acord şi unde nu ne înţelegem							
11	O determin să accepte un compromis rezonabil							
12	Mă mai prefac că sunt de acord, ca să fiu lăsat(ă) în pace							
13	Cu răbdare şi calm, lămuresc lucrurile până rezolv problema							
14	Solicit o altă persoană neutră să dea dreptate unuia dintre noi. Prefer un arbitru							
15	Sugerez o soluţie din care să avem ambii ceva de câştigat sau nimic de pierdut							
16	O dau pe glumă							
17	Folosesc şi forţa, dacă e cazul. Pe inelul lui Ginghis-Han scria că: „Puterea este dreaptă"							
18	Încerc să clarific care sunt nevoile şi obiectivele sale, ce anume urmăreşte							
19	Nu ezit să mă plâng şi să mă tângui, dacă asta poate fi o cale să obţin ceea ce vreau							
20	Renunţ la poziţia mea, dar îi dau de înţeles cât de mult sufăr							
21	Îi dau dreptate şi-mi cer scuze. Prefer să fiu politicos(asă) decât să am dreptate							
22	Renunţ la unele puncte din discuţie în schimbul altora. O dau la pace pentru a câştiga timp							
23	Obţin cea mai bună înţelegere, indiferent pe ce căi. Scopul scuză mijloacele							
24	Amân discutarea subiectului conflictual							
25	Caut o cale de mijloc							
26	Evit să atac, să aduc ofense							
27	Spun ce am de spus. Merg pe sinceritate totală							
28	Îmi sacrific interesele pentru păstrarea unei relaţii bune. Las mai mult de la mine							
29	Fac o delimitarea clară între poziţiile noastre							

	Atunci când intru în conflict cu o persoană...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
30	Renunţ la unele pretenţii, dacă face la fel cu altele							
31	Las responsabilitatea găsirii de soluţii în seama ei							
32	Insist asupra punctelor şi aspectelor asupra cărora suntem de acord							
33	Încerc să ajung la un compromis rapid. Nu suport risipa de timp şi energie							
34	Încerc să o conving de logica fără fisură a argumentelor mele							
35	Admit că am greşit, ca să evit cearta, chiar dacă nu-i tocmai aşa							

În continuare, urmăreşte tabelul 14.2 ! Fiecare coloană regrupează enunţurile corespunzătoare unui anumit *stil de negociere*. Vei ţine cont doar de cifrele marcate în căsuţa din coloana tipului de răspuns marcat în tabelul 14.1. Fiecărui enunţ îi corespunde o singură cifră. Însumează pe fiecare coloană şi haşurează figura 14.1, proporţional cu totalul punctelor. Numărul maxim de puncte ce se poate obţine pe coloană este 49. Profilul stilului personal de comunicare şi negociere în situaţii de conflict este dat de suprafaţa haşurată, sugestivă pentru structura personalităţii tale.

Tabelul 14.2. Grila de evaluare a atitudinii şi comportamentului

Cooperare		Compromis		Dominare		Cedare		Evitare	
nr.	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*
1		11		4		6		2	
5		15		8		7		3	
10		22		9		20		12	
13		25		17		21		14	
18		29		19		26		16	
27		30		23		28		24	
32		33		34		35		31	
total		**total**		**total**		**total**		**total**	

Notă :

- în coloanele „*nr.*" *sunt* înscrise numerele curente ale enunţurilor din tabelul 14.1 ;
- în coloanele „*P*", înscrie cifrele alocate pentru fiecare tip de răspuns marcat ca fiind valabil pentru propriul comportament, în acelaşi tabel.

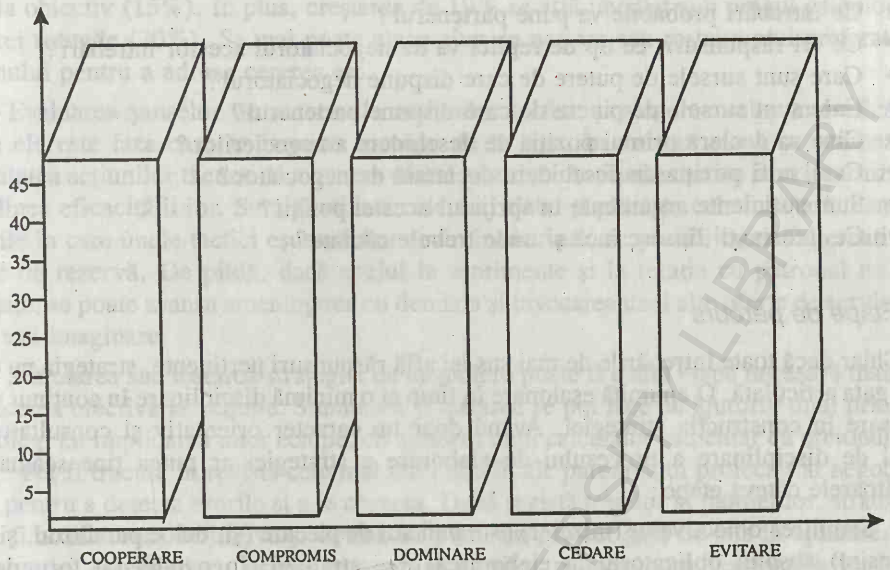


Fig. 14.1. Profilul stilului personal de negociere

4.2. Elaborarea unei strategii

Alegerea strategiei de abordare a partenerului este momentul-cheie al pregătirii negocierilor. Ea depinde de stilul personal al negociatorului, dar şi de al partenerului, de miza pusă în joc, ca şi de conjunctură. Dacă planul strategic este elaborat prea amănunţit şi rigid, iar negocierile iau o turnură neaşteptată, greu de anticipat, el nu mai dă rezultate pozitive. În astfel de cazuri, negocierile trebuie întrerupte, pentru reexaminarea unei strategii alternative. Cel mai adesea, este utilă alegerea din start a unui plan strategic flexibil, cu mai multe variante ce pot fi adaptate sau abandonate din mers.

Puncte de sprijin

Câteva puncte de sprijin în elaborarea strategiei pot fi găsite de negociator în cele mai bune răspunsuri formulate la următoarea listă de întrebări:

- Care sunt obiectivele ce „trebuie realizate"?
- Care sunt obiectivele ce „se doresc a fi realizate"?
- Care sunt obiectivele ce „se încearcă a fi realizate"?
- Care sunt punctele tari şi punctele slabe ale părţilor negociatoare?
- Care sunt criteriile după care vor fi apreciate succesul sau eşecul negocierilor?
- Care este cea mai bună alternativă la negociere (CMBAN)?
- Care este poziţia de retragere din negociere?
- Ce atitudine şi ce stil de negociere va adopta negociatorul în deschiderea negocierilor, la prima întâlnire?
- Ce stil de negociere va adopta partenerul?
- Ce tactică se va folosi în stabilirea momentului, locului, echipei şi a ordinii de zi?
- Ce întrebări trebuie adresate în prima fază?
- Ce atitudine probabilă va adopta partenerul?

- Ce întrebări probabile va pune partenerul?
- Ce fel răspunsuri, ce tip de replici va da negociatorul acestor întrebări?
- Care sunt sursele de putere de care dispune negociatorul?
- Care sunt sursele de putere de care dispune partenerul?
- Cine va declara primul poziţia de deschidere a negocierilor?
- Care va fi poziţia de deschidere declarată de negociator?
- Sunt suficiente argumente în sprijinul acestei poziţii?
- Ce informaţii lipsesc încă şi unde trebuie căutate?

Etape de parcurs

Chiar dacă toate întrebările de mai sus îşi află răspunsuri pertinente, strategia nu este încă gata articulată. O anumită eşalonare în timp şi o minimă disciplinare în conţinut sunt necesare în construcţia strategiei. Având doar un caracter orientativ şi consultativ, o astfel de disciplinare a procesului de elaborare a strategiei ar putea ţine seama de următoarele câteva etape:

1. Stabilirea obiectivelor (mizelor) este punctul de plecare (şi, deloc paradoxal, şi cel de sosire) absolut obligatoriu în elaborarea unei strategii. În paralel cu formularea obiectivelor, se desfăşoară o amplă campanie de culegere de informaţii privind piaţa, partenerii, mediul de afaceri, concurenţa etc.

Pe baza informaţiilor obţinute, obiectivele sunt formulate concret şi precis. Uneori se admite o marjă de manevră care să ţină seama de obiectivele partenerului. De pildă, dacă cineva negociază cu patronul o creştre de salariu şi formulează obiectivul: *„Voi obţine o creştere cât mai mare posibil"*, nu va şti cu adevărat pentru ce anume să se bată. Practic, nu va avea un obiectiv clar definit. În schimb, dacă va spune: *„Voi obţine o creştere de 15%"*, va şti în mod precis şi punctual ceea ce vrea să obţină.

2. Descompunerea procesului de negociere în faze cu obiective intermediare, care apropie treptat obiectivul final, ar putea fi a doua etapă. De pildă, dacă obiectivul final este creşterea salariului, fazele intermediare ar putea fi:

a) provocarea unei întâlniri aparent „întâmplătoare", pentru cunoaşterea reciprocă şi personalizarea relaţiei cu patronul;
b) o întrevedere oficială, cu prezentarea de idei sau proiecte utile firmei, pentru a obţine o oarecare recunoaştere profesională;
c) provocarea unei întrevederi informale, pentru a testa relaţia şi a aduce în discuţie preocuparea pentru o slujbă mai bine plătită, fără a solicita explicit creşterea salariului;
d) perioadă de aşteptare a unei posibile oferte de creştere a salariului din partea patronului;
e) obţinerea unei întrevederi oficiale în care se va cere explicit majorarea de salariu etc.

3. Identificarea acţiunilor tactice care ar putea concretiza strategia este faza ce urmează. În această etapă, fără scrupule şi prejudecăţi, pentru fiecare fază a strategiei, sunt înşiruite cât mai multe tehnici, tactici, trucuri sau şiretlicuri care pot sprijini atingerea obiectivelor intermediare. Conţinutul acestei etape priveşte identificarea oricăror căi şi mijloace care pot asigura realizarea obiectivelor. Aici intră în discuţie şi sursele de putere de negociere, locul, momentul, echipa, contextul, sistemul de alianţe etc. De pildă, se poate cere o mărire de 19%, pentru a păstra o marjă de manevră

până la obiectiv (15%). În plus, creşterea de 19% se află imediat sub pragul psihologic al cifrei rotunde (20%). Se mai poate alege ziua de naştere sau restaurantul preferat al patronului pentru a adresa cererea etc.

4. Evaluarea şanselor de succes ale acţiunilor tactice şi alegerea celor mai eficace dintre ele este faza care se impune aproape de la sine. În această etapă se estimează capacitatea acţiunilor tactice de a genera efecte pozitive. Acţiunile tactice sunt ierarhizate în ordinea eficacităţii lor. Sunt eliminate cele mai slabe şi păstrate cele mai tari. Pentru cazurile în care unele tactici eşuează sau devin inadecvate, se prevăd tactici alternative, soluţii de rezervă. De pildă, dacă apelul la sentimente şi la relaţia cu patronul nu dă rezultate, se poate avansa ameninţarea cu demisia şi invocarea unei alte oferte de serviciu, reale sau imaginare.

5. Simularea sau testarea strategiei de negociere poate fi o altă etapă necesară înainte de trecerea efectivă la acţiune. Simularea şi testarea se pot face cu ajutorul unui prieten sau coleg, cu implicarea unor echipe, cu ajutorul unui calculator sau chiar cu creionul pe hârtie. Pot fi trecute în revistă cele mai mici detalii ale parcursului proiectat al negocierilor, pentru a detecta erorile şi a le corecta. Dacă rezistă testelor şi îndoielilor, strategia poate fi considerată definitivă şi devine un plan, un proiect gata de pus în aplicare.

Teoretic, începând cu primul contact al părţilor negociatoare, „armatele intră în coliziune". Ca urmare, strategul se retrage şi face loc tacticianului.

Practic însă, în negocieri, strategul rămâne încă în joc, alături de tactician. Strategia ca atare se concretizează progresiv prin înlănţuirea acţiunilor tactice. Treptat, se conturează succesul sau eşecul strategiei. Atunci când o strategie eşuează, se construiesc alte şi alte strategii, până la atingerea sau abandonarea obiectivului. Uneori, sunt rulate două sau mai multe strategii (Planul A, Planul B etc.) şi nici una nu conduce la obţinerea unor rezultate mutual acceptabile.

Exemplu:

O schiţă sumară a strategiei de negociere a unei creşteri salariale cu patronul s-ar putea contura prin următoarele câteva elemente:

- Obiectivul: o creştere salarială de 15%.
- Argumentaţia: se construieşte după obţinerea a cât mai multe informaţii privind situaţia financiară a firmei, nivelul salarizării, excesul sau deficitul de personal, biografia şi personalitatea patronului, comportamentul său cotidian, comportamentul în cazuri similare anterioare, starea sufletească de moment etc.
- Faze şi obiective intermediare: punctele a), b), c), d) şi e) de la etapa a doua (2) din elaborarea strategiei.
- Acţiuni tactice:
  - prima întâlnire: la un cocteil, după semnarea unui contract avantajos pentru firmă;
  - alte întâlniri: solicitarea unor întrevederi oficiale, alternate cu abordări-surpriză, aparent „întâmplătoare", exact la sfârşitul unei mese bune;
  - lansarea de zvonuri privind o tentantă ofertă de serviciu, făcută de o firmă concurentă;
  - solicitarea finală: în ziua de naştere a patronului (sau în propria zi de naştere); se solicită mărire de 19%, pentru a dispune de o marjă de manevră de 4%.
- Surse de putere de negociere: recunoaşterea profesională, personalizarea relaţiei, apelul la sentimente, ameninţarea cu demisia etc.

5. Stil şi strategie de negociere

Într-un paragraf anterior, a fost prezentat un test de evaluare a stilului personal de negociere şi relaţionare (Jean-M. Hiltrop, Sheila Udall, *Arta negocierii*, ed. cit., 1998, pp. 29-33), fără a fi furnizat suficiente indicii în sensul interpretării sale. Am pretins, tot în acel paragraf, că ar exista o strânsă legătura între tipul de strategie preferat de un negociator oarecare şi stilul său personal de negociere. În mod deliberat, am amânat atât explicitarea acelui test, cât şi argumentarea afirmaţiei privind legătura dintre stil şi strategie. A venit timpul să ne lămurim.

Mai întâi, reamintim şi poziţionăm într-un sistem de două axe, cele trei tendinţe comportamentale extreme pe care oamenii le adoptă în mod mai mult sau mai puţin spontan în situaţii conflictuale, pentru că ele ţin de structura personalităţii lor, de temperament şi de caracter:

- tendinţa de a fi Buldozer (sau negociator Roşu), pe care o vom reprezenta pe verticala unui sistem de două axe,
- tendinţa de a fi Papă-lapte (sau negociator Albastru), pe care o vom reprezenta pe axa orizontală şi
- tendinţa de a evita sau abandona prematur, pe care o vom plasa la originea sistemului de două axe.

Reprezentarea grafică rezultată din încrucişarea şi suprapunerea celor trei tendinţe este redată în figura următoare.

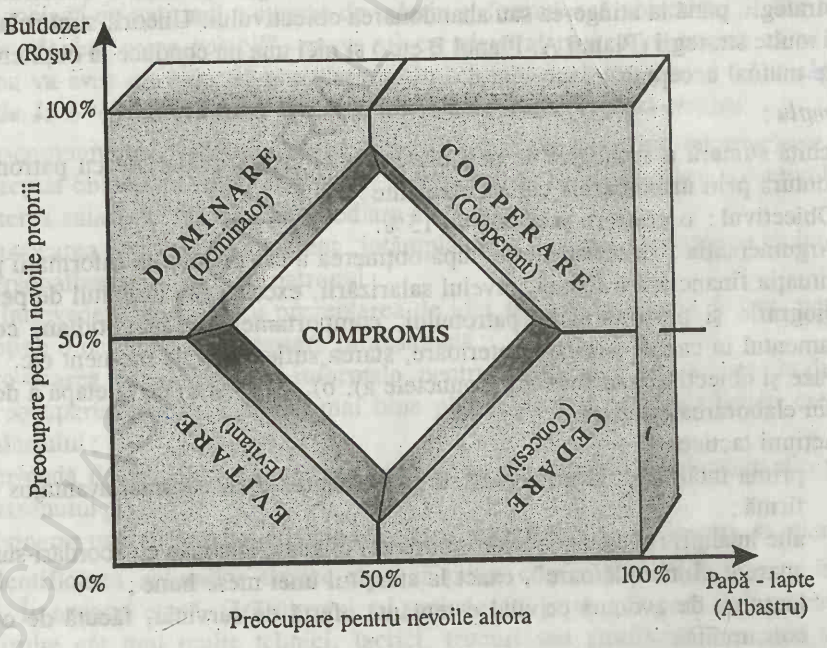


Fig. 14.2. Strategii şi stiluri de negociere

În linii mari, un stil personal de negociere şi, în asociere cu acesta, strategia de negociere corespondentă, se poate încadra într-una din următoarele categorii: COOPERARE, COMPROMIS, DOMINARE, CEDARE şi EVITARE.

5.1. Dominarea

Din analiza graficului se poate constata că, de-a lungul axei verticale, se regăseşte tendinţa crescătoare de a adopta atitudini şi comportamente de tip Buldozer.

Când această tendinţa este slabă, în sensul că persoana evită angajamentul, nu se implică, nu luptă pentru a se impune sau, pur şi simplu, fuge şi părăseşte arena de confruntare, avem de-a face cu atitudini şi comportamente de evitare.

Pe măsură ce manifestările de tip Buldozer se intesifică, atitudinile şi comportamentele pregnate sunt cele de DOMINARE, autoritate şi agresivitate. Stilul de abordare şi relaţionare începe treptat să se bazeze pe autoritarism, pe atac, pe contră şi răzbunare, pe tendinţa de a satisface doar interesele proprii, fără a ţine seama de partener. În ipostaza de dominare, persoana foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele care conduc la înfrângerea adversarului: bani, alianţe, manipulare, farmec, inteligenţă, poziţie etc.

Negocierea şi relaţia sunt privite ca o competiţie având un singur câştigător posibil. Buldozerul sau autocratul nu înţelege că ar putea să câştige, fără ca adversarul să piardă. De aceea, va recurge cu uşurinţă la atac dur sau la riposta violentă pentru a convinge adversarul. Uneori, atacul sau riposta puternică vor intimida şi vor pune capăt confruntării. De cele mai multe ori, vor conduce la escaladarea conflictului, la confruntare dură şi zadarnică, la deteriorarea bunelor relaţii dintre parteneri. Învingătorul prin violenţă va trebui să se ferească de învinsul care nu va respecta un „acord" ce nu ţine seama de interesele şi orgoliile sale. Strategia de DOMINARE, în stil autoritar şi agresiv, demolează uşor şi construieşte greu. Expresiile predilecte ale negociatorului sunt: *„Eu am dreptate. Te înşeli. Nu sunt de acord. Este aşa cum spun eu. Ba nu!"* etc.

Strategia (stilul) de DOMINARE este necesară, oportună şi recomandată atunci când:

- avem de-a face cu adversarii agresivi şi neîndurători;
- se impune, de urgenţă, o acţiune rapidă şi decisivă;
- partea adversă este gata să profite fără scrupule de orice încercare de cooperare sau compromis;
- ştii că ai dreptate şi poţi proba acest lucru (în justiţie, de exemplu);
- când nu există nici o altă posibilitate de a ajunge la un consens.

Tipul de negociere în care se exercită comportamentele de dominare se mai numeşte şi **negociere distributivă**, care optează doar între victorie şi înfrângere. Relaţia dintre parteneri ia forma unui joc cu sumă nulă, a unei tranzacţii în care nu este posibil ca o parte să câştige fără ca cealaltă parte să piardă. Fiecare concesie făcută partenerului vine în dauna concedentului şi reciproc.

În această optică, negocierea pune faţă în faţă doi adversari cu interese opuse. Devine o confruntare de forţe, în care doar una dintre părţi trebuie să câştige. Orice concesie apare ca un semn de slăbiciune. Orice atac reuşit apare ca un semn de putere. Obiectivul negocierii va fi un acord care nu va ţine seama de interesele partenerului şi care va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversă.

Într-o astfel de negociere, rezultatul va fi determinat decisiv de raportul de forţe dintre parteneri, adică de **puterea de negociere** a părţilor aflate în conflict.

Consecinţa cea mai rea a unui acord încheiat în astfel de condiţii este aceea că părţile dezavantajate nu vor fi dispuse să îl respecte. Ele vor încerca fie să recupereze handicapul, fie să se răzbune.

Tacticile şi tehnicile de negociere folosite în negocierea distributivă sunt dure şi tensionate. Este important să anticipăm sau să descoperim din timp tacticile agresive ale adversarului, pentru a le face să ricoşeze şi să piardă din eficacitate.

Între tacticile uzuale, pot fi amintite:
- polemica exersată prin contre permanente şi prin deviere sistematică de la subiect;
- atacul în forţă şi intimidarea;
- manevrele retorice bazate pe disimulare, pe mascarea intenţiilor, ascunderea adevărului şi pe culpabilizarea adversarului;
- descalificarea prin rea-credinţă, prin atac la persoană şi prin căderea în derizoriu.

Acest tip de negociere este inevitabil atunci când opoziţia de interese este puternică, iar dezechilibrul de forţe este semnificativ.

5.2. Cedarea

Din analiza aceluiaşi grafic se poate constata că, de-a lungul axei orizontale, se regăseşte tendinţa crescătoare de a adopta atitudini şi comportamente de tip Papă-lapte.

Când această tendinţă este slabă, în sensul că persoana evită angajamentul sau părăseşte partenerul şi confruntarea, avem de-a face cu atitudini şi comportamente de EVITARE.

Pe măsură ce manifestările de tip Papă-lapte se intensifică, atitudinile şi comportamentele pregnate sunt cele de CEDARE, supunere şi capitulare. Stilul de abordare şi relaţionare începe treptat să se bazeze pe tendinţa de a rămâne pasiv, de a se supune, de a satisface doar interesele partenerului, fără a ţine seama de cele proprii. În ipostaza de cedare, persoana nu-şi foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele de a convinge. Adversarii sunt percepuţi ca fiind prea mari şi tari, iar Papă-lapte cedează fără luptă. Dă deplină satisfacţie partenerului, fără să ceară ceva în schimb. Cade prea repede de acord, dar acumulează frustrări şi regrete ulterioare, când va spune ceva de genul: *„Am cedat prea uşor. Trebuia să mai lupt"*. Negociatorul care nu se „bate" este concesiv şi perdant. Se lasă impresionat de comportamentul autoritar, de atacul şi crizele de furie ale adversarului. Comportamentul de cedare este tipic persoanelor care nu au tăria să spună NU, care se lasă prea uşor convinse. Expresiile verbale predilecte sunt de genul: *„Da! Aşa este. De acord. Cum vrei tu. Ai dreptate. M-am înşelat. Contează nevoile tale, nu ale mele"* etc.

Strategia (stilul) de CEDARE este necesară, oportună şi recomandată atunci când:
- merită să faci concesii pentru a proba generozitate şi noblete;
- afacerea este mult mai importantă sau mai urgentă pentru partener, iar gestul generos va fi răsplătit în viitor;
- ai de apărat o cauză falsă, în care dovezile şi probele încep a fi potrivnice, iar o cedare rapidă apare ca elegantă;
- poziţia proprie este ameninţată şi tot ce se mai poate obţine înseamnă doar o diminuare a pierderilor;
- stabilitatea relaţiei armonioase cu partenerul este mai importantă decât miza punctuală aflată în joc;

- partenerul este oricum mai puternic şi, inevitabil, s-ar pierde mai mult dacă te-ai plasa în poziţie de competiţie şi dominare faţă de el.

5.3. Evitarea

La construcţia graficului am convenit că, la originea celor două axe, este plasată tendinţa negociatorului de a rămâne pasiv, de a evita angajamentul în rezolvarea problemei sau de a fugi din arenă şi de a lăsa totul baltă.

Atunci când lipseşte atât tendinţa de a domina, de a fi activ, ofensiv, pe de o parte, cât şi tendinţa de a accepta dominarea, de a ceda şi a se supune adversarului, pe de altă parte, avem de-a face cu atitudini şi comportamente de EVITARE.

Persoana cu acest stil nu manifestă nici tendinţa de a fi Buldozer, dar nici pe cea de a fi Papă-lapte, în sensul că evită angajamentul, nu se implică, nu luptă pentru a se impune, dar nici nu se recunoaşte înfrântă, adică se eschivează, fuge şi părăseşte arena de confruntare.

Comportamentul de evitare se manifestă şi prin ruperea prematură a relaţiei, ca o formă de fugă sau pasivitate, care evită atât victoria, cât şi înfrângerea. Persoana cu acest stil nu se impune ca un Buldozer, nu se umileşte ca un Papă-lapte, nu acceptă compromisul şi nici nu cooperează până la găsirea unei soluţii. Încetează să mai discute, să mai asculte, să mai lupte şi se retrage din conflict: reziliază contractul, divorţează sau demisionează. Abandonează negocierea, înainte de obţinerea unui acord. În negocieri, fuga nu ajută pe nimeni. Cel care se retrage din conflict complică lucrurile şi mai mult.

Strategia (stilul) de EVITARE poate fi totuşi necesară, oportună şi recomandată atunci când:

- miza este lipsită de importanţă;
- ai ceva mai bun de făcut în altă parte sau cu alt partener;
- nu există nici o şansă pentru rezolvarea problemei aflate în discuţie;
- costurile negocierii sunt mai mari decât posibilele ei rezultate;
- tensiunea dintre părţi peste prea mare şi este nevoie de un time-out;
- sincronizarea părţilor negociatoare este imposibilă, din cauza momentului, locului sau contextului;
- alţi negociatori ar putea rezolva problema mai repede şi mai bine;
- este nevoie de timp pentru a culege mai multe informaţii şi pentru a reconsidera poziţiile de negociere.

5.4. Cooperarea

În graficul reprezentând cele cinci stiluri şi strategii de negociere, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona cea mai îndepărtată de origine, sunt poziţionate situaţiile în care caracterul autoritar şi dominator al comportamentului de Buldozer se combină cu cel concesiv de Papă-lapte. Persoana cu un astfel de stil este cea care se angajează profund în confruntarea cu partenerul şi preia sau cedează, succesiv, iniţiativa şi dominanţa. Stilul şi strategia sa de negociere este COOPERAREA.

Se constată uşor că abordarea conflictului prin prisma cooperării are în vedere atât atingerea obiectivelor proprii, cât şi pe acelea ale partenerului. Persoana care adoptă

stilul de cooperare urmăreşte atât rezolvarea problemelor, cât şi menţinerea relaţiilor interpersonale şi de afaceri între părţi. Ea nu acţionează numai în interesul propriu, ci şi în interesul partenerului de negociere, pe care nu-l percepe ca un adversar.

Acest tip de abordare este cel care conduce ambele părţi negociatoare către o soluţie de tip *win-win* (victorie-victorie) şi necesită, în cel mai înalt grad artă, răbdare, timp, energie şi creativitate.

Cei care stăpânesc arta negocierii cooperante au şansa să câştige mai mult şi să mai şi păstreze o relaţie bună cu partenerul. Când negociezi cooperant, poţi să orientezi, să influenţezi şi să manipulezi partenerul pentru a-l face să coopereze, la rândul său. Negocierea devine un joc de-a *„Hai să câştigăm împreună!"*.

Oamenii rezonabili înţeleg repede că nu-şi pot impune voinţa în mod unilateral şi caută soluţii în comun, negociate în cooperare.

Tipul de negociere în care se exercită comportamente de cooperare se mai numeşte şi **negociere integrativă**, în care sunt respectate aspiraţiile şi interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc şi pe tolerarea diferenţelor de aspiraţii şi de opinii.

Avantajele acestui tip de negociere sunt acelea că ajunge la soluţii mai bune, mai durabile, părţile se simt mai bine, iar relaţiile dintre părţi se consolidează. Ambele câştigă şi ambele susţin soluţia şi acordul încheiat. Negocierea integrativă creează, salvează şi consolidează relaţiile interumane şi de afaceri, pe termen lung. Ea determină pe fiecare din părţile negociatoare să-şi modifice obiectivele şi să-şi ajusteze pretenţiile în sensul rezolvării intereselor comune.

Această optică de negociere nu ocoleşte stările conflictuale, ci le depăşeşte. Climatul negocierilor este caracterizat de încredere şi optimism, iar acordul, o dată obţinut, are toate şansele să fie respectat.

Tacticile specifice se bazează pe reciprocitatea concesiilor (termene de livrare mai scurte contra unor plăţi imediate, spre exemplu).

Principial, strategia şi stilul de negociere bazate pe cooperare sunt recomandate în toate cazurile, dar practic, se justifică în cel mai înalt grad atunci când:

- miza este prea importantă pentru a se recurge la compromis;
- acordul realizat în urma negocierii va avea nevoie de implicarea tuturor părţilor pentru a fi susţinut şi pus în practică;
- situaţia este atât de complexă sau atât de delicată, încât necesită atât menţinerea relaţiilor, cât şi găsirea celor mai bune soluţii pentru atingerea obiectivelor;
- acordul necesită o muncă de echipă, pe o perioadă lungă de timp;
- obiectivul este unul comun, care se referă la integrarea unor puncte de vedere diferite.

5.5. Compromisul

În sfârşit, am ajuns la cea mai frecvent utilizată strategie de negociere. În graficul reprezentând cele cinci stiluri şi strategii de negociere, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona mijlocie a acesteia, sunt poziţionate situaţiile în care caracterul autoritar şi dominant de Buldozer se combină şi se echilibrează din nou cu cel concesiv de Papă-lapte, dar la un nivel de angajament mai scăzut decât în cazul cooperării. Persoana cu un astfel de stil nu se angajează prea profund în confruntarea cu partenerul

său, dar ajunge totuşi la o înţelegere rezonabilă cu acesta. Soluţia găsită, deşi nu neapărat cea mai bună, de regulă, este considerată parţial satisfăcătoare de către ambii parteneri. Stilul şi strategia de negociere se bazează, de această dată, pe COMPROMIS.

Soluţia adoptată prin compromis este una care aduce un câştig redus sau o pierdere limitată (*mini-win-mini-lose*) pentru ambii parteneri, atât sub aspectul obiectivelor, cât şi sub cel al relaţiilor interumane. Această abordare admite de comun acord faptul că o soluţie de tip *win-win* ar solicita prea mult timp şi efort din partea negociatorilor. Persuasiunea şi manipularea joacă un rol important în cadrul compromisului.

De altfel, majoritatea diplomaţilor, negociatorilor şi vânzătorilor consideră că negocierea implică întotdeauna o măsură mai mare sau mai redusă de compromis. Acordul la care se ajunge prin negociere apare, de regulă, ca fiind un compromis realist şi rezonabil, obţinut după principiul consensului.

Compromisul poate fi chiar cel mai potrivit mod de a negocia atunci când:

- miza şi obiectivele sunt importante, dar nici una dintre părţi nu-şi poate permite să pună în pericol relaţia dintre ele, prin adoptarea unui stil de DOMINARE, prea autoritar, pentru că relaţia este la fel de importantă;
- relaţia dintre părţi este importantă, dar nici una dintre părţi nu-şi poate permite să sacrifice propriile obiective, prin adoptarea unui stil de CEDARE, prea concesiv, pentru că miza este la fel de importantă;
- partenerii se află în criză de timp sau în situaţii de urgenţă, în care este nevoie să ajungă la soluţii rapide;
- oponenţii sunt de puteri egale şi la fel de hotărâţi să-şi atingă propriile obiective;
- este singura alternativă la posibilitatea de a nu ajunge la nici o soluţie;
- este nevoie de a se câştiga timp şi linişte prin obţinerea unor înţelegeri limitate în timp (un gen de armistiţiu pe trei zile, de exemplu).

5.6. Strategia ideală

Nu există. În termeni teoretici, care implică o deplină, dar practic imposibilă obiectivitate a părţilor, se mai poate vorbi şi de o strategie de *negociere raţională*. Într-o astfel de negociere ideală, părţile nu-şi propun doar să facă sau să obţină concesii, consimţite de pe poziţii subiective, ci încearcă să rezolve litigiile de pe o poziţie obiectivă, alta decât poziţia unora sau altora dintre ele.

Pentru aceasta, ar trebui definite clar şi fără părtinire interesele mutuale, în cadrul unei transparenţe şi sincerităţi totale, fără apelul la cea mai mică disimulare sau suspiciune.

Se poate începe cu formularea problemelor care trebuie rezolvate, ca răspunsuri la întrebări de genul: ce nu merge? Unde se află răul? Cum se manifestă acesta? Care sunt faptele care contravin situaţiei dorite?

Se poate continua cu un diagnostic al situaţiei existente, insistându-se asupra cauzelor care împiedică rezolvarea problemelor.

Apoi se caută îndelung, la nivel de experţi, soluţiile teoretice şi se stabilesc de comun acord măsurile prin care, cel puţin unele dintre acestea, pot fi puse în practică.

Algoritmul raţionalităţii înseamnă deci: 1) definirea problemelor, 2) diagnosticarea cauzelor şi 3) căutarea soluţiilor. Negociatorul caută să înţeleagă miza pusă în joc de partener ca pe propria sa miză. În plus, el caută să cunoască, să înţeleagă şi să trăiască

sentimentele partenerului, ca şi pe ale sale. Motivaţiile şi interesele sale trebuie să se confunde cu ale partenerului. Acest lucru ţine însă de ideal, în măsura în care diferenţele şi divergenţele care rămân nerezolvate nu pot fi mediate prin recursul la criterii obiective, precum referinţele ştiinţifice, normele legale sau cele morale.

Tabelul 14.3. Diferenţe şi nuanţe

Strategia de negociere / Caracteristica	COOPERARE (integrativă)	DOMINARE/CEDARE (distributivă)	Negociere raţională
Obiectivul	acord şi relaţie de durată	a câştiga acum, a învinge	a rezolva problema
Participanţii	prieteni	duşmani	oameni care rezolvă un diferend
Ambianţa	încredere	suspiciune, sfidare	neutralitate
Comportamentul	concesiv, înţelegător	agresiv, dur	neutru, raţional
Relaţia presiune/cedare	cedează la presiuni	exercită presiuni, trece la represalii	cedează la principii, iar nu la presiuni
Atitudinea faţă de voinţă	evită confruntarea de voinţe	se bazează pe conflictul de voinţe	independentă de voinţă
Exigenţa	satisface exigenţele minimale	false exigenţe minimale	exigenţele cele mai înalte
Atitudinea faţă de acord	acceptă pierderi unilaterale pentru a obţine acordul	se cer avantaje unilaterale în schimbul acordului	se caută soluţii mutual avantajoase
Atitudinea faţă de soluţii	sunt bune dacă obţin acordul, important este să se ajungă la înţelegere	propria poziţie este unica acceptabilă	imaginează soluţii; decizia se ia după evaluarea soluţiilor posibile
Atitudinea faţă de oameni	concesii în schimbul relaţiilor, atent faţă de oameni	se cer concesii ca o condiţie a menţinerii relaţiilor, dur cu oamenii	oamenii şi problema sunt lucruri distincte

Analiza stilului şi strategiei de negociere în care urmează să ne angajăm este, întotdeauna, importantă. A-l cunoaşte şi a-l evalua din timp înseamnă, deja, a prevedea în linii mari comportamentul pe care îl va adopta partenerul şi a pregăti propriul comportament, în întâmpinare. În acest fel, riscul unei rupturi, al unei neînţelegeri sau riscul de a încheia un acord dezavantajos scade.

6. Tipuri fundamentale de strategii

De-a lungul istoriei, schimbările tehnologice au adus progrese ale mijloacelor folosite în confruntarea dintre două sau mai multe părţi negociatoare. Cu toate acestea, natura conflictelor şi bazele strategice şi tactice ale rezolvării lor au rămas fundamental aceleaşi.

În raport cu potenţialul de luptă şi puterea părţilor negociatoare, se poate face o distincţie categorică între strategiile directe şi strategiile indirecte (laterale), iar în raport

cu instrumentarul psihologic utilizat, s-a făcut distincţie între strategiile competitive şi strategiile cooperative.

Strategiile de negociere adoptate depind de conjunctura de piaţă, de temperamentul şi moralitatea negociatorilor, precum şi de natura relaţiei dintre părţi. În mediul afacerilor circulă povestea unei întâmplări petrecute cu un celebru distribuitor de covoare persane, care în cele din urmă a dat totuşi faliment din cauza manierei ofensatoare în care purta negocierile.

După ce vizitau exponatele şi se informau asupra unor caracteristici ale ofertei, clienţii potenţiali erau conduşi direct într-o încăpere special amenajată pentru cocteil. Fără nici o altă formă de persuasiune, în compania altor clienţi şi în prezenţa unor animatori şi animatoare, aici erau lăsaţi să decidă asupra actului de cumpărare. În paralel, cu ajutorul unor microfoane ascunse şi prin nişte pereţi speciali, potenţialii clienţi erau vizualizaţi, iar comentariile lor erau ascultate cu atenţie. Această „cură" de informare îl plasa pe vânzător într-o poziţie deosebit de avantajoasă, deoarece putea alege tipul de strategie cu care îşi va întâmpina partenerii, imediat după cocteil. În orice caz, cu cei hotărâţi să cumpere, negocia direct şi conflictual. Cu cei nedecişi, aplica strategii indirecte şi cooperante. Obţina maximum de avantaje în minimum de timp şi de la unii, şi de la alţii.

Metodele folosite de distribuitor au fost deconspirate. Cumpărătorii, ca şi furnizorii s-au considerat lezaţi şi l-au boicotat provocându-i falimentul. Întâmplarea a atras atenţia asupra eficacităţii unor strategii de negociere adecvate. Ne putem întreba ce s-ar fi întâmplat dacă secretul negocierilor sale nu ar fi fost dezvăluit sau dacă alţii procedează la fel?

6.1. Strategii directe

Când suntem stăpâni pe situaţie şi siguri de victorie, intrăm direct în subiect şi lovim direct la ţintă. Aplicăm strategii directe.

Strategiile directe sunt folosite atunci când raportul de forţe este net favorabil, iar puterea de negociere impune voinţa celui mai tare, printr-o bătălie scurtă şi decisivă.

În viziunea militară clasică, scopul acestor strategii este acela de a acumula forţele şi atuurile principale pe teatrul principal de operaţiuni, pentru a anihila, într-o bătălie decisivă, grosul forţelor adverse. Manevrele folosite sunt cele directe.

Conform teoriei militare, în acest gen de strategii, victoria trebuie obţinută prin:

- utilizarea unei forţe de mari dimensiuni împotriva principalelor forţe ale adversarului;
- repurtarea unei singure bătălii decisive, pe un teatru de operaţiuni principal.

Strategia directă este uşor de practicat atunci când eşti puternic, faţă în faţă cu un adversar relativ mai slab.

6.2. Strategii indirecte

Atunci când raportul de forţe şi împrejurările nu sunt favorabile, alegem soluţii de uzură şi lovituri laterale. Folosim mai ales mijloace psihologice pentru a limita libertatea de acţiune a adversarului. Strategia indirectă sau laterală este folosită atunci când

adversarul este mai puternic. A o folosi înseamnă a lovi adversarul în punctele sale cele mai slabe, pe teatrele de operaţiuni secundare.

În loc să se ia taurul de coarne, se încearcă îngenuncherea sa prin lovituri laterale şi surprinzătoare, în punctele vulnerabile. Adversarul trebuie scos din poziţiile sale întărite, cu armamentul său greu (în cazul negocierilor, armamentul este substituit de argumentaţie şi de putere) pentru a-şi apăra părţile mai slabe, dar nu mai puţin importante. După epuizarea şi măcinarea acestora în conflicte sau divergenţe minore, vor fi atacate şi poziţiile-cheie, de mare importanţă. Adversarul trebuie indus mereu în eroare, astfel încât să realizeze cât mai târziu acest lucru.

În negocieri, manevrele laterale înseamnă manipulare şi sunt posibile numai cu o mare risipă de mijloace psihologice de persuasiune şi manipulare, care limitează libertatea de decizie a adversarului. Manipularea rămâne resursa de care mai pot dispune cei lipsiţi de putere şi mijloace de presiune.

În termeni militari, câteva dintre regulile de bază ale manevrelor laterale sunt următoarele:

- realizarea efectului de surpriză, prin recurs permanent la acţiuni imprevizibile;
- utilizarea unor resurse puternice pentru a aplica lovituri în punctele slabe ale adversarului;
- angajarea unor bătălii decisive pe teatre de operaţiuni secundare;
- divizarea şi împrăştierea forţelor adversarului, prin manevre laterale şi ocolitoare;
- retragerea necondiţionată de pe poziţiile în care adversarul îşi concentrează forţele;
- aplicarea de lovituri minore şi sporadice, atunci când adversarul se retrage;
- menţinerea unui raport local de forţe de cel puţin 1 la 1, la nivel tactic, atunci când raportul de forţe la nivel strategic este de până la 1 la 5;
- supravegherea continuă a manevrelor adverse etc.

Toate aceste principii şi reguli de acţiune sunt tipice pentru lupta de gherilă.

6.3. Strategiile conflictuale

Clarificarea caracterului cooperant sau conflictual al negocierilor este importantă pentru alegerea tacticilor şi tehnicilor folosite la masa tratativelor. Strategiile bazate pe forţă, aplicabile în condiţii de conflict deschis, sunt mai simple decât cele cooperante.

Strategiile conflictuale sau competitive sunt acelea în care se caută să se obţină avantaje, fără a face concesii în schimbul lor. Sunt dure şi tensionate. Mai întotdeauna, se bazează pe o disproporţie de putere de negociere între părţi. Relaţiile de afaceri stabilite prin astfel de strategii pot fi profitabile, dar nu şi de lungă durată. Sunt puternic influenţate de schimbarea conjuncturii de piaţă.

Pentru ilustrarea procesului de negociere bazat pe conflict deschis, apelăm la un exemplu tipic de negociere a preţului.

Presupunem că, pe o anumită piaţă, există o cerere mare pentru produsul X. Oferta este insuficientă şi producţia controlată de un furnizor unic. Profitând de poziţia sa pe piaţă, acesta cere un preţ exorbitant. O parte dintre cumpărătorii potenţiali vor accepta acel preţ, sub presiunea furnizorului care nu admite livrarea în alte condiţii. Cel care dictează condiţiile tranzacţiei este furnizorul şi o face la modul dur, fără nici o concesie.

Fenomenul se accentuează dacă poziţia sa de monopol durează. Când poziţia sa pe piaţă se schimbă, o dată cu apariţia unui număr mare de alţi producători, se schimbă şi baza puterii de negociere. Clienţii vor căuta să se răfuiască cu vechiul furnizor, fie impunând preţuri scăzute, fie părăsindu-l. Conflictul rămâne deschis.

În cadrul strategiilor conflictuale, este esenţial a sesiza din timp natura şi tipul conflictului de voinţe. Acesta poate fi:

a) conflict de valori, credinţe şi preferinţe,
b) conflict de interese şi
c) conflict de instrumentare, de mijloace.

Conflictul de **valori, credinţe şi preferinţe** este generat de diferenţe de ordin cultural sau perceptual. Poate fi de natură politică, religioasă, ideologică sau psihosenzorială.

Este vorba de un conflict între valorile fundamentale la care aderă partenerii şi nu de unul de natură raţională. Este profund, de mare intensitate şi foarte greu de conciliat. Este inutil să încerci a converti un fundamentalist arab la creştinism, tot aşa cum nu are rost să serveşti usturoi la micul dejun cuiva care-l detestă. De regulă, conflictele de acest fel iau amploare, durează şi duc la epuizarea adversarilor. Poziţiile adverse pot fi chiar ireductibile.

Conflictele de **interese** sunt cele generate pe baze materiale şi financiare, legate de surse de materii prime, de debuşee, de împărţirea câştigurilor, de concurenţă etc. Comportamentul părţilor negociatoare vor rămâne preponderent raţional, iar poziţiile lor vor fi uşor de exprimat în termeni militari.

Conflictele de **instrumentare** sunt acelea în care adversarii aderă la unul şi acelaşi obiectiv final, dar nu sunt de acord cu căile, metodele şi mijloacele folosite pentru a-l atinge. Divergenţele sunt de natură procedurală.

Strategiile conflictuale generează agresivitate şi tactici de influenţă negativă precum avertismentul, ameninţarea directă, represaliile.

6.4. Strategiile cooperante

Sunt acelea care urmăresc un echilibru între avantaje şi concesii, care evită conflictul deschis şi refuză folosirea de mijloace agresive de presiune. Se raportează la un partener şi nu la un adversar.

Cel puţin la începutul discuţiilor, aceste strategii identifică interesele comune, pentru a face posibile cât mai multe oportunităţi de a cădea de acord cu partenerul şi a-i da satisfacţie. Înfrângi mai uşor rezistenţa adversarului când nu răspunzi provocărilor sale, nu întâmpini atacurile cu contraatacuri, nu aplici principiul „ochi pentru ochi şi dinte pentru dinte". Mai mult chiar, treci de partea adversarului, îi dai dreptate ori de câte ori ai ocazia, îl asculţi cu atenţie, îi arăţi respect, îi ceri scuze etc. În acest mod, se redirecţionează şi acţiunile adversarului. Dacă vrei să fii ascultat, trebuie să fii primul care ascultă. Dacă vrei să fii înţeles, trebuie să înţelegi partenerul mai întâi. Dacă vorbeşti calm, creşte probabilitatea de a ţi se vorbi la fel. Dacă te porţi prietenos, întâlneşti mai uşor prietenie.

Strategiile cooperante se bazează pe tactici de influenţă pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile şi recompensele. Un exemplu de aplicare a strategiilor cooperante poate fi negocierea unui contract între sindicatele şi conducerea unei exploatări miniere:

Liderul sindicatului adoptă o poziţie rigidă în problema negocierii salariilor şi anunţă sec: „3% este creşterea minimă pe care o putem accepta şi, din punctul nostru de vedere, nu este negociabilă. Trecem la punctul următor".

Înainte de a se aşeza, adaugă: „Asta ca să folosesc o exprimare mai delicată".

Acţionând în spiritul strategiilor competitive, patronatul ar trebui să contraatace. Ar urma o ceartă prelungită, în care fiecare dintre părţi şi-ar apăra vehement poziţia. Greva nu ar mai putea fi evitată. Ultima grevă a durat două săptămâni şi a avut efecte dezastruoase pentru ambele părţi.

Iată însă că, în spiritul strategiilor cooperante, directorul general nu răspunde provocărilor. În loc să contraatace, spre surprinderea multora, el spune calm: „Mă interesează mult afirmaţia dvs. cu privire la folosirea unei exprimări mai delicate. Sunt gata să ascult cu răbdare punctul dvs. de vedere". A urmat o expunere pe larg şi firul discuţiilor a fost reînnodat. Consiliul de administraţie, la rândul său, a expus motivele care fac revendicarea dificilă, în ciuda oricărei bunăvoinţe. Greva nu a mai avut loc, iar negocierea creşterii salariilor a fost amânată.

Ce s-a întâmplat ? Directorul general s-a folosit de răbdare şi autocontrol. A ascultat cu atenţie, s-a concentrat asupra vorbelor partenerului şi a intervenit amiabil.

7. Principiul dozării unei strategii

Din perspectiva teoriei militare (după generalul francez André Beaufre, *Introduction à la strategie*), „ecuaţia" globală a puterii de negociere oferite de un plan strategic comportă următoarea formalizare de principiu:

$$\text{Puterea de negociere} = f(M, P, T, u),$$

unde

u – factor de situaţie sau influenţă de conjunctură,

M – forţele materiale şi financiare implicate în conflict şi aflate în interacţiune,

P – forţele psihologice disponibile, iar

T – factorul timp.

Strategiile directe vor fi preferate atunci când forţele materiale şi financiare (M) sunt dominante în raport cu cele ale adversarului, iar forţele psihologice sunt neglijabile sau au o importanţă minoră. Factorul timp (T) nu mai contează în astfel de situaţii. Se optează pentru lupta scurtă şi decisivă.

Strategiile laterale vor fi preferate atunci când greutatea specifică a factorilor psihologici este preponderentă, iar forţele materiale şi financiare sunt neglijabile sau oricum inferioare celor adverse. Factorul timp va avea o importanţă covârşitoare, pentru că singura opţiune rezonabilă priveşte angajarea într-o confruntare de uzură, de lungă durată.

În plus, opţiunea între o strategie directă sau una indirectă va depinde şi de conjunctura introdusă prin elementul u. Cam atât cu strategia.

Capitolul XV

TACTICA ŞI TRUCUL

1. Tehnica declaraţiei şi conştiinţei
2. „Moara hodorogită"
3. Puterea de a spune NU
4. „Da..., dar..."
5. „Dacă..., atunci..."
6. Fă-l să spună DA!
7. „Piciorul-în-prag"
8. Zâmbeşti şi câştigi
9. *Time-out*
10. Roşu, Albastru şi Violet
11. Făină şi tărâţe
12. Tactica ascultării
13. „Băiat bun – băiat rău"
14. Tactica „erorilor deliberate"
15. Tactica „ostaticului"
16. „Uşa trântită în nas"
17. Tactica falsei oferte
18. „Intoxicarea" statistică
19. Tactica de bazar
20. Vânzarea în trei paşi
21. Vinde avantaje, nu produse
22. Limitarea opţiunilor
23. Implicarea senzorială
24. Abordarea personalizată
25. Demontarea obiecţiilor
26. Tehnici de încheiere a vânzării
27. Tactica reprezentantului
28. „Felia de salam"
29. Falsa comandă de probă
30. Stres şi tracasare
31. Tactica mituirii
32. Negocierea sterilă
33. Tactica alternării negociatorilor
34. „Presiunea timpului"
35. Faptul împlinit
36. „Mortul" în casă
37. Tactica surprizei
38. Tactica toleranţei şi a tăcerii
39. Tactica „scurtcircuitării"
40. Tactica falsei concurenţe
41. Tactica politeţii şi complimentării
42. Tehnica zvonului
43. Tehnica reformulării
44. Tactici de asociere
45. Tactici de disociere
46. Tactica confidenţei
47. Tactica Colombo
48. Tehnici de obţinere a soluţiilor integratoare
49. Contează ce, dar mai mult contează cum ceri?
50. Tehnica întrebărilor

CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mă tem de greci chiar şi când aduc daruri
(Timeo danaos et dona ferentes, lat.).

(Vergiliu, *Eneida*)

- *50 de poveşti şi pilule pentru adormit oamenii mari*

N-am nici o îndoială că, de-a lungul anilor, ai negociat cauze mai mari şi mai mărunte cu fel şi fel de oameni. Măcar din când în când şi măcar câte unii dintre partenerii tăi au apelat la mici tertipuri şi vicleşuguri prin care au încercat să-şi impună mai uşor interesele. Au zâmbit dulce ori s-au încruntat ameninţător, au avut vocea mieroasă sau au ridicat tonul, au făcut complimente sau au criticat, au adus daruri şi vrafuri de flori ori s-au bosumflat, şi-au luat jucăriile şi au plecat acasă sau au făcut-o pe copilul părăsit ş.a.m.d. Multe dintre manifestările înşiruite au fost doar nişte reacţii spontane, naturale şi aproape nevinovate, dar s-or fi găsind printre ele şi alte adevărate tehnici de manipulare, scheme, tactici şi trucuri îndelung premeditate, mai puţin nevinovate, dar cu atât mai eficace. La rândul tău, poate, mai mult sau mai puţin premeditat şi conştient, ai folosit şi tu fel de fel de trucuri şi tactici care te-au ajutat să obţii de la ceilalţi ce ţi-ai dorit. Dacă n-ai întrecut măsura şi n-ai abuzat de ele, este în regulă. O fac şi eu, dar rămâne între noi. Oamenii cu bun-simţ (ca noi doi, de pildă) o fac cu măsură. Este ceva ce ţine de firea noastră.

În negocierile tale cotidiene, dacă vei constata că adversarul tău recurge premeditat la tactici şi trucuri care ţi se par murdare, nu te simţi prea jignit şi nu-l acuza prea vehement. Este dreptul lui. Mai bine joacă puţin teatru. Fă-o un timp pe prostul (paradoxal, acesta-i un truc inteligent. Se numeşte „Colombo") şi arată-i treptat că şi-a găsit naşul.

„Termometrul" tactic

Nu-i aşa că ar fi grozav să avem pe masa tratativelor un „termometru" care să indice în fiecare moment „temperatura" relaţiei dintre negociatori? Atunci când atmosfera ar fi rece, poate chiar glacială, ca şi atunci când s-ar „încinge" prea tare, „termometrul tactic" ar semnala condiţiile improprii de lucru. La temperaturi prea joase sau prea înalte ar suna alarma de criză. Într-un scop asemănător, şahiştii joacă partida cu ceasul pe masă. Negociatorii buni şi-l imaginează şi îl păstrează măcar în minte (vezi figura 15.1). Măcar din când în când, „termometrul tactic" îi ajută să dezamorseze conflicte aflate încă din faşă şi să evite ruptura.

Într-o manieră sugestivă, simbolică, indiciile şi fazele degradării progresive a relaţiei sunt gradate în jumătatea de jos a termometrului, sub zona gri considerată neutră. Ele se referă la: disconfort, incidente, neînţelegeri, tensiune şi criză.

Disconfortul este primul indiciu vizibil al deteriorării relaţiei. Partenerii/adversarii se simt stingheriţi, jenaţi, se foiesc, se uită la ceas, cască, nu-şi găsesc locul şi acuză emoţii şi sentimente neplăcute, care fac vocea să scârţâie şi congestionează muşchii feţei. Negociatorii iau distanţă şi fac gesturi de închidere.

Incidentele încep să apară ca urmare a stării de disconfort: partenerii scapă câte ceva pe jos, răstoarnă pahare sau ceşti, pătează câte ceva, se calcă pe picioare unii pe alţii, încurcă documentaţii etc. Incidentele sunt fapte mărunte, întâmplate aparent fără voia cuiva. Ele întristează şi irită.

Neînţelegerile dintre părţi se înmulţesc şi iau forma unor situaţii de confuzie şi dubiu. Partenerii/adversarii se interpretează tendenţios, se răstălmăcesc reciproc sau retrag afirmaţii anterioare. Negociatorii sunt deja suspicioşi şi resentimentari. Încep să-şi ferească privirile.

Tensiunea este deja o stare de profundă încordare, iritare şi îngrijorare. Negociatorii nu mai sunt deloc parteneri, ci doar adversari. Se află în alertă permanentă şi se pândesc pentru a deconspira presupusa rea-voinţă de care se acuză reciproc.

Criza este deja starea de maximă deteriorare a relaţiei, este conflictul deschis ca o rană. Atacul la persoană şi cearta violenta pot izbucni în orice moment din cauza tensiunilor acumulate. Criza se poate solda cu ruptura relaţiei dintre părţile negociatoare.

Pe de altă parte, există şi o zona favorabilă acordului, în jumătatea de sus a „termometrului tactic", acolo unde sunt gradate indiciile şi fazele armonizării progresive a relaţiei dintre negociatori.

Confortul şi proximitatea negociatorilor sunt primele indicii bune. Partenerii se relaxează, trec peste graniţele formale ale spaţiului social, vin mai aproape, zâmbesc mai des şi devin tot mai dezinvolţi.

Contactul vizual prelungit şi privirea deschisă, cu pupilele dilatate sunt semnale care confirmă intrarea într-o nouă fază de intensificare a relaţiei.

Sincronizarea gesturilor este, de regulă, faza imediat următoare. Partenerii încep să-şi oglindească reciproc postura trupului, gesturile sunt deschise şi relativ sincrone.

Sincronizarea vocii în ceea ce priveşte tempoul, volumul şi tonul se instalează aproape de la sine, dacă se păstrează cursul intensificării relaţiei.

Armonizarea emoţională, însoţită eventual de sincronizarea respiraţiei şi a pulsului, este o altă fază mai avansată, posibilă în negocierile dintre aşi.

Armonizarea limbajului verbal este, în mod normal, următoarea etapă. Partenerii încep să frecventeze cam acelaşi registru de cuvinte şi aceleaşi şabloane verbale. Alegerea priveşte fie limbajul vizual, fie pe cel auditiv sau kinestezic (vezi şi PNL).

Armonizarea valorilor şi a credinţelor poate fi o altă fază utilă pentru intensificarea relaţiei. Partenerii îşi împărtăşesc reciproc valori şi credinţe specifice culturii din care provin. Împărtăşesc şi respectă cultura managerială a companiilor partenere.

Armonizarea intereselor este deja semnalul unei abordări pragmatice a relaţiei. Partenerii caută zone de interes şi acord reciproc şi încep să propună concesii la schimb. Este un semnal clar că acordul între partenerii este aproape.

Da. În sfârşit, este timpul ca partenerul să spună DA.

Fig. 15.1. „Termometrul tactic"

Pentru a stăpâni interacţiunea voinţelor implicate în confruntare, negociatorii trebuie evite să cadă pradă unor reacţii spontane.

Reacţia spontană este o manifestare impulsivă, instinctuală, care poate da peste cap toată strategia şi tactica. Când adversarul atacă, sfidează, unelteşte, minte, te încolţeşte, ridică tonul şi loveşte cu pumnul în masă, nu mai judeci lucid şi detaşat, ci cazi pradă pornirilor instinctuale.

Acţiune tactică

Tactica lucrează din mers. Ea priveşte acţiunea imediată, tehnica, trucul şi jocul comportamental al negociatorilor. Este subordonată obiectivelor imediate. O strategie este alcătuită din înlănţuirea unor acţiuni tactice premeditate. În lungul strategiei, tacticile se înşiruie ca verigile unui lanţ. Tactica de negociere este arta de a orienta şi controla, pe neobservate, interacţiunea voinţelor, folosind nu atât logica argumentelor raţionale, cât energia emoţiilor şi sentimentelor. Arsenalul tactic al negociatorului este alcătuit din stratageme, scheme, trucuri, tehnici şi jocuri de negociere, adesea clasice. Nu-i lucru uşor să fii tactician. Cere inteligenţă, spontaneitate şi autocontrol. Prinşi în vârtejul negocierilor, confruntărilor şi certurilor, oamenii îşi controlează cu mare dificultate reacţiile impulsive, viscerale şi epidermice. Îşi reprimă cu greu mânia, teama, euforia sau alte emoţii ce tulbură raţiunea. Negociatorii care apelează la tactici, tehnici, trucuri şi scheme de negociere, învăţate şi exersate din timp, au şanse considerabil mai mari de a păstra controlul relaţiei. Tactica ajută la preluarea iniţiativei. Permite alegerea partiturii

după care se dansează. Mai mult decât atât, ne ajută să recunoaştem tactica adversarului pentru a-i administra antidotul cuvenit. Dacă deconspirăm tactica adversarului şi-i spunem pe nume, destrămăm măcar o parte din puterea sa de negociere. În plus, putem avea la îndemână o linie de acţiune tactică premeditată, un plan pe care merită să-l respectăm. Puterea noastră de negociere creşte pe măsură ce ne însuşim scheme de negociere validate de practică. Ele există cu zecile şi sutele, atât în diplomaţie cât şi, mai ales, în afaceri. În acest spirit, jumătate machiavelic, jumătate samaritean, propunem o modestă colecţie de tactici, trucuri şi tehnici de negociere şi manipulare, prezentate sub forma unor pilule, numai bune de înghiţit atunci când situaţia o cere.

1. Tehnica declaraţiei şi conştiinţei

• *cui îi este frică de manipulare ?*

Nu-mi e frică de manipulare. Îmi place să cred că alţii sunt manipulaţi, iar eu nicidecum. În privinţa asta, gândesc precum personajul lui Caragiale : „Ori manipulăm, ori sunteţi manipulaţi". Mulţi gândesc la fel, dar se înşală ca şi mine. Poate, ca şi tine. Atunci când suntem manipulaţi, nu mai luăm decizii de capul nostru. Manipulatorii ni le sugerează, fără să ne dăm seama. Manipularea este trafic de voinţă umană, dar există firesc şi inevitabil în aproape orice gen de comunicare persuasivă. Judecată în sine, manipularea nu-i nici rea, nici bună. Ea funcţionează sau nu. Moralitatea sa depinde de intenţiile şi cinstea manipulatorului, de valorile în care crede şi mijloacele pe care le foloseşte. Una este să manipulezi cu un buchet de flori şi alta s-o faci cu o campanie TV. Cei care au bani şi putere pot manipula mai mult decât cei care n-au nici de unele. Cei care stăpânesc arta retoricii pot manipula cu mai puţin efort decât alţii.

Dar povestea manipulării e lungă şi n-o să-i dăm de capăt nici acum şi nici altă dată. Ceea ce-mi propusesem de fapt era să prezint o subtilă şi eficace tehnică de manipulare, numită *a declaraţiei şi conştiinţei*. Nu voi mai apela la psihologie, pentru a explica savant cum funcţionează *legea coerenţei* psihologice sau legea *disonanţei cognitive* (Festinger, 1957), ci voi spune doar cum am fost manipulat recent de cineva care a folosit această tehnică.

Un fost student m-a vizitat într-o zi la birou. Este un tânăr onest şi inteligent, care a exersat comunicarea persuasivă, a studiat de unul singur analiza tranzacţională şi programarea neurolingvistică, a navigat pe Internet şi a stabilit relaţii profesionale şi amicale cu aşii genului. În ceea ce priveşte manipularea, m-a depăşit de mult. Un fragment din conversaţia cu el e cea mai bună dovadă :

„Sunteţi considerat un promotor al literaturii de comunicare şi manipulare. Dincolo de modestie, împărtăşiţi această părere, nu-i aşa ? " m-a interpelat el strategic, ca să-mi dau drumul la gură : *„Păi... de vreme ce scriu cărţi de marketing, comunicare şi negociere, fac training în vânzări şi publicistică, pot spune un DA categoric*".

Am răspuns aşa, înfoindu-mă în pene, pentru că urmăream involuntar să dau impresia unui tip grozav de priceput în comunicare. Era exact ceea ce voia el de la mine. A continuat cu un aer serios : *„Credeţi că cei aflaţi în postura asta ar trebui să se bată pentru editarea marilor cărţi ale genului ?* ".

Răspund aproape automat, fălindu-mă încă o dată : *„Bineînţeles. În fond, ştii că fac deja treaba asta...*". Zâmbeşte mulţumit şi spune : *„Perfect. Am copyright-ul cărţii*

Born to win şi permisiunea de traducere, chiar de la Dorothy Jongeward, autoarea. Ştiţi, desigur, că e una dintre cele mai citite în analiza tranzacţională. Mă ajutaţi să conving Editura Polirom s-o scoată, nu-i aşa ? ".

Ce mai puteam răspunde la ultima lui întrebare ? Refuzul devenise practic imposibil, chiar dacă nu-mi era deloc uşor să fac ce-mi cerea. A-l refuza acum ar fi însemnat să admit că am minţit. Şi pe el, şi pe mine. Ar fi însemnat să terfelesc imaginea pe care mi-o făcusem şi o şi declarasem despre mine însumi. A refuza să fac ce-mi cerea însemna să nu fiu mai coerent cu mine însumi, iar acest lucru mi-ar fi creat un mare disconfort psihic. Eram deja prins în capcana manipulării. Acţionase *legea psihologică a coerenţei*. Conform acestei legi, dacă cineva a apucat să o ia în faţa propriei conştiinţe (coerenţă interioară) sau a apucat să declare în scris sau verbal (coerenţă publică) o anumită atitudine sau poziţie, va avea tendinţa să o apere cu îndârjire chiar dacă acest lucru îi creează probleme. Sub aspect psihologic, efectul legii coerenţei este acela că *oamenii nu pot acţiona împotriva propriei imagini*. Dacă manipulatorul reuşeşte să se folosească de imaginea pe care o persoană o are şi o declară despre sine, el poate obţine aproape orice de la ea. Folosită inteligent şi delicat, această tehnică poate fi extrem de eficace în vânzări şi negocieri. Într-un magazin de muzică, s-ar putea proceda cam aşa :

„*Am aflat că sunteţi un rafinat cunoscător şi iubitor de muzică clasică. Aşa este ?* "

„*Da. Adevărul este că îmi place...*"

„*Perfect. Tocmai am primit nişte CD-uri superbe...*"

„...".

2. „Moara hodorogită"

• *o tactică de negociere care-i doboară şi pe cei încercaţi*

În esenţă, această tactică se bazează pe „*taca-taca*", adică pe repetarea insistentă şi stereotipă a unei solicitări formulate în termeni afirmativi. Copiii o folosesc din instinct şi într-o manieră desăvârşită, atunci când repetă obsedant : „*Îmi cumperi şi mie... Îmi cumperi, nu-i aşa ?* ". Studiile arată că tactica dă roade în majoritatea cazurilor, chiar dacă pune în joc o doză bună de obrăznicie şi, uneori, de ridicol. În fond, eficacitatea ei contează, şi cei care fac uz de această tactică, de regulă, sunt mai inteligenţi şi mai subtili decât par. Când nu ai nimic de pierdut într-o relaţie sau când relaţia nu-i de durată şi când mai eşti şi bun de gură, poţi obţine ce vrei tocând răbdarea şi nervii partenerului. În schimb, într-o relaţie delicată şi de durată, nu se prea poate uza de „moara hodorogită". Pentru a sugera o imagine clară despre modul în care funcţionează, voi reda o situaţie în care am fost doborât de această tactică.

Întâlnesc o cunoştinţă de undeva, cândva, în plină stradă. Salută cu entuziasm teatral şi mă opreşte. Mă uit la ceas, în semn de mare grabă, şi dau să plec în drumul meu. Cunoştinţa insistă cu fermitate suspectă să mai schimbăm doar o vorbă :

Ea : „*Ţi-am citit cartea. Grozavă ! Ştii ce aplic eu de acolo ? ... Strategia sinceritătii. E o tehnică de negociere care-mi vine mănuşă. Am o afacere şi-mi merge şnur cu tactica asta*".

Eu : „... ? ".

Ea : „*Ce bine-mi pare că te-am întâlnit ! Apropo... Am o nepoată, studentă la voi şi vrea să-şi ia lucrarea de licenţă la tine. Mi-a spus că ţi-a cerut asta, dar ai zis că s-au completat locurile. O primeşti cu lucrarea la tine, da ?* ".

Eu: *„Cred că ştiu despre cine-i vorba. Păi, i-am explicat...".*

Ea: *„Lasă... Fata vrea negocieri. O primeşti la licenţă, nu-i aşa ?".*

Eu: *„Bine, dar sunt şi la noi nişte reguli...".*

Ea: *„Ei ! Cine mai respectă azi regulile ? Fata vrea să fie tare în negocieri. Sincer, şi eu cred că-i o alegere bună. Ştii doar că te-am sunat şi acasă. A luat fata telefonul de undeva. Hai, spune-mi că ia licenţa la tine şi scapi".*

Eu: *„Bine, dar am şi eu colegi, am un şef de catedră. Depinde şi de ei dacă...".*

Ea: *„Lasă, domnule, că acu-i democraţie. Mai face omul cum îl taie capul. Înţeleg că ai colegi şi şefi, dar nepoată-mea vrea să-şi ia licenţa la tine. Tu nu pricepi ? Vreau să-i dau o veste bună lui soră-mea. Spune-mi c-o ajuţi pe fată să-şi facă licenţa şi eu o sun imediat, la serviciu, că am mobilul în poşetă".*

Soarele mă dogorea în creştetul capului cam pleşuv, dar partenera mea de negocieri dădea înainte ca un buldozer. Nu mă slăbea un milimetru. Trecătorii întorceau privirile, clătinând din cap, probabil, gândind că-i vorba de o delicată scenă de familie. Ea căuta deja în poşetă după mobil.

Ea: *„O sun pe soră-mea. Ce-o să se mai bucure că-i primeşti fata la licenţă. Te-a văzut şi ea la televizor. Vrea să se asigure că fata ia licenţa la tine".*

Eu: *„Bine, dar vrei să iau decizia în stradă ? Merg la catedră să văd ce pot face. Deja, am de două ori mai multe lucrări decât...".*

Ea: *„Pe mine nu mă interesează unde iei tu decizia. Important este să-şi facă fata licenţa la tine".*

Eu: *„Bine, dar îmi forţezi mâna. Pot intra în conflict cu...".*

Ea: *„Îţi înţeleg îngrijorarea, dar eu sunt sinceră : nu mă las până nu accepţi licenţa asta la tine".*

Eu: *„Dumnezeule, parcă ai fi o «moară hodorogită» !".*

Ea: *„Îmi dau seama că asta-i impresia pe care o fac, dar eu aplic strategia sincerităţii şi insist să primeşti fata la licenţă".*

Eu: (terminat, scot agenda) *„Bine, uite că am s-o includ pe listă".*

S-a urcat în maşină şi a plecat triumfătoare. Eu am rămas năucit şi învins. Aş fi vrut să-i mai spun că face confuzie între „strategia sincerităţii" şi „moara hodorogită". Nu-mi rămâne decât să-i mulţumesc pentru lecţia de negocieri şi o fac acum, aici. Doamne, ce bine fucţionează „moara hodorogită" pe la noi ! Să nu uit să o trec în următoarea carte. Iată că nu am uitat.

3. Puterea de a spune NU

• *deschid gura să spun NU şi iese* „Mda..."

Este minunat când oamenii sunt amabili, prietenoşi, săritori şi spun DA, atunci când vor cu adevărat să spună DA. În schimb, atunci când aceeaşi oameni simt NU şi spun DA, numai pentru că nu-s în stare să spună un NU ferm şi tranşant, apar o grămadă de probleme, în marile şi măruntele negocieri cotidiene. Ca să spui NU din toată inima nu-i lucru uşor. Două discuţii recente m-au făcut să reflectez asupra puterii de a spune NU.

Mai întâi, un bun prieten şi excelent manager, Costică Badea de la Moldrom Iaşi, mi-a semnalat problema. Discutam amândoi şi eu aveam un fix cu DA. Îi tot băgam texte de prin cărţi ; că DA este pozitiv, că este constructiv, că este diplomatic, că oamenii care

spun DA cad mai uşor de acord şi nu creează conflicte etc. *„Adevărat*, confirmă el, *dar sunt momente în negocieri când DA nu-i posibil. În astfel de situaţii, un NU hotărât e mai bun decât o bolmojeală afirmativă. Este mult mai bine să-i spui cuiva un NU la momentul potrivit, decât să-l laşi baltă mai târziu"*. Chiar dacă nu obţine ceea ce-şi dorea, partenerul se simte mai bine cu un NU tranşant, decât cu un „Mda" scăldat şi nesigur. Mai întâi, omul încearcă. Apoi, înţelege că nu se poate şi caută altă soluţie. Cu toate astea, în jurul nostru, în afaceri, în politică, la slujbă şi în viaţa privată, sunt mulţi oameni care deschid gura ca să spună NU şi iese DA sau *„Nu-i nimic"*.

Mai apoi, la o cafea cu Andi Lăzescu, creierul „imperiului Nord-Est", aflu de el că tocmai citise o carte de *business travel*, în timpul unei călătorii de afaceri prin Europa. Acolo a găsit descrieri ale felului de a fi al mai multor popoare, ca şi recomandari făcute oamenilor de afaceri pe tema asta. Erau şi câteva indicii despre români. Între altele, se formula un avertisment pentru oamenii de afaceri occidentali, ceva în genul: atenţie! Românii nu prea au capacitatea de a spune NU. Când nu sunt de acord cu ceva, ei evită să spună în faţă un NU categoric. Dintr-un fel de delicateţe amestecată cu slăbiciune, se feresc să-şi supere partenerul. Pentru moment, ei spun mai curând un *„Mda"* confuz şi bleg, o ameţesc, o lungesc... şi te lasă când îţi crapă măseaua. Concluzia era aceea că nu te poţi baza pe un DA mototolit, care vine de la cineva care nu are tăria să spună NU, atunci când este cazul. Când simţi NU şi spui DA îl încurci pe partener şi mai şi plăteşti o poliţă interioară; te umpli cu resentimente, pierzi o părticică din respectul de sine şi, mai târziu, oricum te înfurii la gândul că n-ai lămurit lucrurile la timp. În afaceri, este vital să putem spune NU. Dincolo de slogan şi metaforă, clientul NU are întotdeauna dreptate. Poţi să-i spui NU şi dacă ţi-e prieten, pentru că problemele de afaceri nu se amestecă cu cele personale. Dacă-i prieten adevărat acceptă adevărul, dacă nu, să fie sănătos! În concluzie, *ai dreptul să spui NU fără să te simţi vinovat*. Nu-i obligatoriu s-o faci pe un ton ostil.

O glumă cu tâlc va lămuri şi mai bine ceea ce vreau să spun:

Iţic vinde covrigi în piaţă. Prietenul Ştrul vine la el şi îi cere bani cu împrumut. *„Dragul meu*, zice Iţic, *ia nişte covrigi de colea! Eu fac covrigi, nu împrumut bani"*. *„Da, dar mie bani îmi trebuie, nu covrigi"*, zice Ştrul. *„Atunci, vezi colo sus firma băncii lui Rockefeller? Am făcut o înţelegere cu dânsul: el nu face covrigi, iar eu nu împrumut bani."* Cam aşa s-ar pune problema unui NU ferm şi diplomatic, totodată.

4. „Da..., dar..."

• *genul de tactică verbală care poate evita un NU gratuit*

Diplomaţii spun rareori NU. Ca şi negociatorii buni din mai toată lumea, au învăţat acest lucru de la asiatici. Întors din lungul său drum asiatic, Marco Polo scria că a întâlnit adevărate şcoli în care erau instruite soliile şi purtătorii de cuvânt ai căpeteniilor mongole şi tibetane. Aceştia primeau, seara, atâtea vergi la tălpi câţi de NU le scăpau peste zi de pe buze. Oamenii urăsc faptul de a fi negaţi, contestaţi, contrazişi. În ciuda a ceea ce am spus mai sus, NU este perceput, adesea, ca o negaţie directă şi categorică care taie, rupe şi loveşte în celălalt. Prezintă riscul de a ofensa partenerul şi de a bloca discuţia. NU irită şi înverşunează. Este lipsit de delicateţe. Oamenii cu tact îl evită cu grijă, cu excepţia cazurilor în care este singura soluţie, desigur.

Exprimată simplu, clar şi fără echivoc, negaţia NU rămâne fără variante de opţiune ulterioară. Nu lasă loc de întors. Rupe comunicarea. În schimb, o formulare de genul *„Da..., dar..."* poate fi folosită cu sensul de negaţie, dar păstrând şi alte două variante de opţiune. Ea are trei nuanţe posibile: una care înseamnă DA, una care înseamnă POATE şi încă una care înseamnă chiar NU. Oricând se poate continua pe varianta dorită. De ce să spunem NU, când este posibil un *„Da..., dar"*?

Atunci când clientul se plânge de preţul prea ridicat la care îi oferi produsul, nu-i spune *„Nu-i adevărat"*. El nu-i dispus să treacă drept fraier. Mai bine încearcă ceva în genul: *„Da, aveţi dreptate, este mare, dar diferenţa vine din calitatea..., design-ul..., service-ul rapid* etc." Asta vrea să spună: *„Da, sunt de acord cu ceea ce spui dumneata, ai dreptate, dar n-ai luat în considerare faptul că... şi faptul că..."*.

Secretul lui *„Da..., dar..."* este acela că permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul şi nu ca pe o contrazicere directă a opiniei acestuia.

Există însă şi situaţii în care... Hm! Mai bine să spun pe ocolite. Se ştie că atunci când un diplomat spune DA vei înţelege POATE. Când o femeie spune NU înţelegi tot un POATE. Când un diplomat spune POATE vei înţelege NU. Când o femeie spune POATE înseamnă DA. Un diplomat adevărat nu spune niciodată NU. O femeie adevărată nu spune niciodată DA. Este şi asta un fel de diplomaţie amestecată cu instinct, menită să incite, desigur.

A abuza însă de *„Da,..., dar..."* nu-i tocmai cel mai constructiv comportament posibil. El trebuie folosit cu prudenţă, pentru a evita o parte dintre NU, dar nu şi pentru a-l evita pe constructivul DA, iată tot ceea ce am propus aici.

5. „Dacă..., atunci..."

• *facio ut facias, do ut des*

Uneori purtăm negocieri cu parteneri care fie nu ne cunosc performanţele, fie nu au încredere în noi, fie sunt sceptici sau excesiv de prudenţi. În aceste cazuri, putem şi trebuie să profităm de lipsa lor de optimism şi de încredere, pentru a formula soluţii şi clauze mai avantajoase pentru noi. O cale de a obţine ceea ce urmărim este tactica retorică a construcţiilor verbale de tip *„Dacă..., atunci..."*. Formularea introduce şi combină abil două propoziţii în care cea de-a doua o foloseşte pe prima ca punct de plecare. Prima propoziţie este o ipoteză favorabilă partenerului, iar a doua este o ipoteză favorabilă celui care foloseşte tactica. Cu cât prima ipoteză este mai improbabilă, cu atât face ca cea de-a doua propoziţie să pară şi mai improbabilă. Prima propoziţie promite un avantaj, iar a doua cere o concesie. Concesia ca atare rămâne neverosimilă, adică pare o acţiune a cărei concretizare este aproape imposibilă.

Eventualitatea obţinerii, avantajului de după *„Dacă..."* concentrează atenţia partenerului pe prima ipoteză şi-l face mai puţin sensibil la cea de-a doua. Ideea că ar putea obţine avantaje făcând concesii aparent improbabile este capcana magică întinsă partenerului.

Ipoteza improbabilă din prima propoziţie poate fi preluată de la partener, poate fi una dintre dorinţele sale. Consecinţa la fel de improbabilă din propoziţia a doua este adăugată de negociator.

De pildă, în calitatea mea de consultant în marketing, pot negocia cu un client asupra tarifului serviciilor mele. În mod rezonabil, aş cere 200 mii lei/ora, dar clientul meu nu crede că-l voi ajuta prea mult şi nu este dispus să dea mai mult de 100 mii. Reţinerile lui vin din faptul că el nu crede că-i voi fi de prea mult folos. În loc să încerc să-l conving de teribilismul performanţelor mele, eu introduc formula *„Dacă..., atunci..."* şi-i spun: *„Accept 100 mii ca bază de pornire. Dacă vânzările cresc cu 21% în următoarele şase luni, atunci adăugaţi o gratificaţie de 3% din sporul de profit net ?"*. În mod normal, clientul cade imediat de acord, pentru că nu crede că această creştere va avea loc, iar dacă va fi aşa, oricum solicitarea mea ar fi justificată. Cel care îşi asumă riscul sunt eu, dar dacă lucrurile merg bine, atunci câştigul va fi mult mai mare decât cel solicitat iniţial. Cine nu riscă, nu câştigă.

6. Fă-l să spună DA!

• *după câţiva de DA, vine mai uşor încă un DA*

M-am aflat cândva printre membrii unei comisii de evaluare a licitaţiei pentru organizarea unui Simpozion al Adunării Regiunilor Europei (ARE), care avea loc la Iaşi. Preşedintele comisiei, o distinsă doamnă răsfăţată în tainele retoricii, a făcut o remarcă subtilă asupra discursului de susţinere a ofertei câştigătorului, reprezentat al „Mediaglobe Invenst" Bucureşti: *„Omul acesta nu a spus nici un NU"*. Au fost întrebări şi cereri de concesii, dar vorbitorul a evitat sistematic să spună NU. Mai mult, cu delicateţe şi tact a ştiut să spună şi să obţină DA, la fiecare pas. Ce mai, a fost o lecţie de persuasiune, pe care aş vrea s-o împărtăşesc, măcar în principiile sale de bază:

a) *Evită-l pe NU!* şi

b) *Provoacă-l pe DA!*

Când partenerul este nervos, obosit, plictisit sau prost dispus, sunt şanse reduse să-i obţii acordul. Va trânti un NU, ca să-i simţi puterea. Dispoziţia sa proastă poate veni de la aglomeraţie, căldură, frig, grabă, dispute cu parteneri anteriori etc., de care nu eşti vinovat, dar asta nu contează. Lucrurile stau la fel cu un copil îmbufnat, ca şi cu un client cusurgiu.

Dacă persoana pe care vrei s-o convingi este în dispoziţie negativă, mai înainte de a-i cere acordul, trebuie să-i inversezi dispoziţia. O tehnica simplă este cea a întrebărilor retorice de genul „Nu-i aşa?". Este important să obţii un prim DA şi, apoi, alte răspunsuri afirmative, adresând întrebări scurte şi simple. În psihoterapie, s-a demonstrat că fiecare DA pronunţat ca răspuns influenţează psihismul la nivel subconştient şi ajută la crearea unei dispoziţii pozitive, însoţite de zâmbet, de relaxarea trupului şi de gesturi deschise.

Exemplu:

Prezinţi o afacere sau un produs în faţa unui client absent şi indispus. Nu te grăbi să ataci subiectul imediat. Mai întâi pune o serie de întrebări politicoase şi măgulitoare, la care să obţii răspunsuri pozitive:

1) *„Se spune că intuiţia dvs. depistează rapid produsele slabe. Aşa este ?"*;

2) *„În schimb, se spune că acordaţi atenţie celor bune. Adevărat ?"*;

3) *„Veţi fi sincer cu mine, nu-i aşa ?"*.

În mod normal, va urma o serie de trei răspunsuri DA, iar clientul va putea trece într-o dispoziţie pozitivă, gata să asculte şi să accepte.

La fel procedează şi psihologul pentru a ajuta pacientul să se relaxeze, să câştige încredere: *„Cu ce-aţi venit?"* (Răspuns: *„Cu taxiul"*.); *„Deci, aţi venit cu taxiul?"* (DA.); *„Este mai comod decât tramvaiul, nu-i aşa?"* etc.

Folosită cu economie (uz, nu abuz) şi abilitate, tehnica răspunsurilor pozitive dă rezultate excelente.

7. „Piciorul-în-prag"

• *tehnică de manipulare psihologică minoră*

Când negociezi ceva, aproape indiferent ce şi cu cine, este important să-ţi convingi partenerul că ai dreptate, eventual fără să-i demonstrezi că el n-ar avea. În fond, vrei să-i smulgi un privilegiu, o concesie, un acord şi, pentru asta, este suficient să-i influenţezi în direcţia favoarabilă gândirea, sentimentele şi comportamentul. Aşa ceva se poate obţine şi manipulând un pic. A manipula înseamnă a-l împinge către decizia dorită de tine (şi pe care în condiţii normale, n-ar lua-o), fără ca el să-şi dea seama (adică acţionând la nivel subconştient).

Mulţi se feresc şi se înfioară când aud cuvântul „manipulare", dar şi mai mulţi manipulează fără rezerve. Ai făcut-o deja, măcar involuntar. Vei spune că nu-i etic, dar... oamenii se manipulează unii pe alţii în modul cel mai firesc şi mai natural. Copilaşul care scânceşte sau îşi alintă mama pentru a primi o jucărie manipulează din cel mai nevinovat instinct. Mama care-i spune: *„Mănâncă şi o să te faci puternic"* manipulează şi ea, cu cele mai curate intenţii. Într-o anumită măsură, un cadou sau o floare oferită interesat pot fi instrumente de manipulare, în sensul pozitiv al cuvântului. În orice caz, a manipula nu pare a fi mai mai puţin moral decât a impune prin forţă brută. Chiar filosofi de talia lui Karl Popper consideră funcţia de argumentare, persuasiune şi manipulare ca fiind cea mai înaltă expresie a limbajului.

O tehnică de manipulare majoră (100%) poate fi hipnoza, dar ea nu intră în calculele cotidiene. O altă tehnică de manipulare majoră este considerată programarea neuro-lingvistică. Aceasta seduce şi anulează parţial voinţa manipulatului, pentru a o înlocui cu aceea a manipulatorului, dar nu-i la îndemâna oricui.

Există însă o mulţime de tehnici de manipulare minoră, folosite în negocieri, ca şi în relaţiile interumane de zi cu zi. Între ele se regăseşte şi aşa-numitul „sindrom Ben Franklin". Să vedem pe scurt povestea lui, care poate servi drept scurtă lecţie de manipulare minoră, cotidiană. Inventatorul paratrăsnetului, om politic şi negociator strălucit (a încheiat alianţa franco-americană, în 1778), avea în Cameră un adversar abil şi necruţător, care-l hărţuia neîncetat. Bunăvoinţa şi favorurile acestuia trebuiau neapărat obţinute. Franklin însuşi povesteşte că s-a frământat mult să găsească o soluţie. Cum să procedeze? Să arate un respect servil ar fi fost un gest de oportunism şi înfrângere. Să-i ofere ceva în schimbul bunăvoinţei n-ar fi primit. „Mai bine să-i cer ceva minor, ceva ce nu mi-ar putea refuza fără să pară caraghios" a decis Franklin. A aflat că adversarul său are o carte rară şi valoroasă. I-a scris, aşa ca unui coleg, o epistolă în care a cerut favoarea de a împrumuta cartea câteva zile. Omul n-a avut un motiv inteligent să refuze şi a trimis-o imediat. Peste câteva zile, Franklin i-a returnat-o împreună cu un bilet, în care-şi exprima admiraţia şi recunoştinţa. Când s-au întâlnit în Cameră, adversarul i-a zâmbit de departe, s-a apropiat şi i-a strâns mâna prietenește. Colegii

de Cameră erau stupefiaţi; aşa ceva nu se mai întâmplase (Bogdan Ficeac, *Tehnici de manipulare*, Nemira, Bucureşti, 1996).

Iată deci că, cerând un privilegiu minor (cartea), a obţinut un privilegiu major (bunăvoinţa). Franklin a ascultat de spiritul unui proverb care spune cam aşa: *„Cel care ţi-a făcut deja o favoare este dispus să-ţi mai facă una, mai mult decât cel care-ţi este dator"*. Psihologii au studiat „efectul Franklin", au făcut o grămadă de experimente şi au găsit că are un caracter de regularitate. L-au numit tehnica de manipulare minoră *„piciorul-în-prag"*.

Treptat, tehnica a fost împrumutată de la psihologi şi oferită ca tactică subtilă de negociere. Conform acestei tactici, pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, nu-i ceri acest lucru de la început, în mod brutal. Mai întâi, pui doar piciorul în prag, ceri doar un deget şi nu toată mâna. Astfel, uşa poate rămâne întredeschisă unei cereri ulterioare. Practic, „negocierea" se desfăşoară în două faze. În prima fază, se adresează o cerere nesemnificativă, greu de refuzat (de pildă, cerşetorul manipulator întreabă: *„Vă rog, cât este ceasul, domnu' doctor?"*). În cea de-a doua fază, se formulează cererea reală, majoră, cea avută de la început în vedere (cerşetorul spune: *„Mulţumesc frumos! N-aţi putea...?"*). Important este ca cele două cereri să fie formulate de acelaşi solicitant, să fie de aceeaşi natură şi să succeadă la scurt timp una după alta. Experimente serioase de psihologie socială au dovedit că şansele de reuşită cresc într-o proporţie considerabilă, dar nu pot asigura succesul în toate cazurile şi nici măcar în majoritatea lor (R.V. Joule, J.L. Beauvois, *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Bucureşti, 1997, pp. 69-87).

8. Zâmbeşti şi câştigi

• *cine nu poate zâmbi să nu-şi deschidă magazin!*

Deşi la prima vedere negocierea şi comerţul nu apar ca fiind un spectacol „pe scenă", este mult mai bine când le privim astfel şi folosim „măştile" potrivite. Masca sobră şi aerul conservator pot inspira sentimente de respect şi teamă. Masca imperturbabilă a jucătorului de poker care ascunde încântarea, supărarea sau încurcătura impresionează şi dă şansa unor cacialmale, dar depersonalizează relaţia. Dintre măştile posibile, am să propun aici pe cea mai expresivă: cea a zâmbetului.

Există negociatori, manageri şi oameni de afaceri duri, intransigenţi şi chiar cinici, care cred sincer că a nu zâmbi deloc sau a zâmbi rar este un semn de mare putere şi seriozitate. Extrem de rar, pot fi număraţi pe degete, ei obţin succesul.

Pe de altă parte, lumea succesului e plină de cei care zâmbesc, indiferent că o fac în afaceri (Onasis), în politică (Blair), în cinematografie (Paul Newman) etc.

În afacerile de fiecare zi, puterea zâmbetului este uriaşă. *„Un zâmbet cumpără orice şi nu costă nimic"* spune un proverb chinez. Un alt proverb, probabil tot oriental, spune şi mai direct: *„Cine nu ştie să zâmbească să nu-şi deschidă magazin"*. Prin asta, înţelepciunea comercială din spatele proverbului vrea să spună că un negociator, un vânzător sau, în general, un comerciant ursuz, cinic, tăios sau afişând o faţă plângăcioasă şi chinuită va avea o relaţie proastă şi perdantă cu clienţii şi partenerii de afaceri. Mai mult decât atât, proverbul vrea să spună ceva şi despre alcătuirea sufletească a omului care nu ştie sau „nu poate" zâmbi. Când zâmbeşti în afară, zâmbeşti şi pe dinăuntru, iar

omul care nu poate zâmbi nu este împăcat în sinea sa (Vera Birkembihl). Îi va fi greu să se împace cu ceilalţi şi să răspândească bună dispoziţie. El este trist, cinic, neliniştit şi nemulţumit pe dinăuntru şi nu poate radia altceva nici în afară. În treacăt fie spus, managerii occidentali îi „dau afară" repejor pe cei care nu ştiu sau nu pot să zâmbească, mai ales în comerţ şi servicii, pentru că ei sunt un focar de dispoziţie psihică negativă. Cu timpul, colţurile buzelor coboară şi se arcuiesc în potcoavă cu braţele în jos. Li se întipăreşte în jurul gurii o cută de dezaprobare şi amărăciune. În limbajul trupului, rictusul amar din colţul buzelor este considerat un fel de „acreală". Ia ceva acru sau amar în gură şi uită-te în oglindă ca să înţelegi ce vreau să spun. Limbajul cuvintelor vine din creier şi spune ce gândim. Al trupului vine din emoţii şi sentimente şi spune ce simţim. O discuţie acră îţi lasă pe faţă acelaşi „gust" pe care agurida îl lasă pe limbă.

Zâmbetul este terapeutic şi pentru faptul că ne ajută să ridicăm colţurile gurii şi să trimitem psihicului şi trupului mesaje de ajutor şi îmbărbătare. Desigur, nu-i uşor să zâmbeşti la tristeţe, durere şi acreală, dar dacă vrei, poţi. Ai doar de câştigat din asta. Chiar un zâmbet silit şi caraghios e de o sută de ori mai bun decât o grimasă aspră, chinuită şi acră. Dacă-l păstrezi pe chip 20 de secunde şi realizezi că este un rânjet caraghios, atunci se modifică brusc şi sentimentele tale şi obţii un zâmbet adevărat. Pe urmă, gândeşti mai clar şi râzi de-a binelea de acreala ta de mai înainte.

În plus, un zâmbet comunică mai mult decât o sută de cuvinte, destinde atmosfera, dezarmează, declanşează sentimente de simpatie şi convinge mai bine ca un discurs întreg. Nimeni nu-i atât de bogat ca să nu mai simtă nevoie de un zâmbet şi nici într-atât de nemernic ca să nu-l merite. Pentru vânzători, negociatori, purtători de cuvânt, diplomaţi şi agenţi de protocol şi relaţii publice, zâmbetul este „meserie" curată. Totuşi, pentru negocierile dure şi tensionate, pentru întâlnirile diplomatice sobre, ca pentru unii top-manageri duri şi intransigenţi, lipsa sau raritatea zâmbetului este un semn de putere şi seriozitate. Zâmbiţi, vă rog!

9. *Time-out*

• *meriţi şi tu o pauză, omule*

Când negocierea tinde să scape de sub control, când te simţi presat, obosit sau gata să fii înfrânt, cere o pauză. Dacă nu ai alt pretext, invocă nevoia de a merge la toaletă.

Time-out-ul este o respiraţie în plus, atunci când simţi că nu mai ai aer, când nu-ţi poţi stăpâni emoţiile, când eşti frânt, când te doare, când nu mai poţi face faţă adversarului.

La baschet sau la volei, antrenorul cere un *time-out* doar atunci când echipa sa este „călărită" şi niciodată când e „călare". El vrea şi speră să rupă şi să răstoarne cursul ostilităţilor. Adesea, chiar şi reuşeşte. Ce lucru bun poate fi o pauză!

În oricare alt gen de confruntare, lucrurile stau cam la fel. O ceartă în familie sau la serviciu este tot un fel de meci. O negociere în afaceri sau în politică cu atât mai mult. Şi aici poate fi nevoie de *time-out*. Întreruperea pentru câteva minute a procesului de negociere poate fi o cale spre a tempera un adversar prea ofensiv, prea puternic sau prea iritat. Îi poate fragmenta şi dezorganiza atacul sau argumentaţia. Solicitarea unei pauze, exact în momentul în care adversarul lansează un atac sau forţează obţinerea unor concesii inacceptabile, poate fi extrem de utilă pentru construirea unei noi strategii de

apărare, pentru consultarea unor consilieri, pentru analiza unor noi documente sau noi informaţii primite prin telefon şi chiar pentru găsirea unor formule de contraatac. În plus, *time-out*-ul poate scoate adversarul din mână, tăindu-i elanurile ofensive.

Un *time-out* poate fi providenţial şi magic atunci când te contrazici şi te confrunţi mai dur cu cineva (cu doamna, domnul, colegul sau şeful tău, de pildă), şi ostilităţile escaladează spre conflict deschis, spre ceartă. Bunul-simţ ne îndeamnă să evităm conflictele. Propune o pauză! Ar putea fi o ţigară în linişte, o cafea, un ceai, zece minute de muzică sau chiar zece minute de tăcere, pur şi simplu. La sfârşitul lor, poţi avea surpriza de a nu mai găsi motivele şi starea sufletească potrivită pentru continuarea ostilităţilor; nu mai există. Cu atât mai mult, atunci când natura conflictului este emoţională şi afectivă. Unii vor spune, poate, că asta seamănă cu măgarul care paşte liniştit pe Vezuviu, exact înaintea erupţiei vulcanului. Poate au şi ei dreptate, dar time-out-ul este reculegerea necesară. Merită să încerci. Dacă lucrurile nu intră pe făgaşul bun, spune că ai nevoie de date noi şi propune o amânare pentru ziua următoare.

10. Roşu, Albastru şi Violet

• *tactica are culoarea stilului de negociere*

Negociatorii Roşii (vezi şi capitolul anterior) au un comportament agresiv. Sunt oricând gata să ceară ceva, fără să ofere altceva în schimb. Gata să primească fără să dea. Gândesc că totul li se cuvine, sunt profitori, dominatori, gata să intimideze, să stăpânească, să exploateze. Recurg la tactici de intimidare şi umilire. Se amestecă în deciziile altora. În viziunea lor, *„mai bine"* înseamnă *„mai mult pentru ei şi mai puţin pentru tine"*. Cei cu intenţii Roşii merg adesea mascat. Folosesc trucuri murdare. Ameninţă, constrâng şi trişează. Pe moment, obţin ce vor, aşa cum vor. Pe termen lung pierd relaţia. Harap-Alb a avut de furcă cu Împăratul Roşu.

Negociatorii Albaştri au un comportament pasiv. Sunt gata să ofere fără să ceară, gata să dea fără să primească. Sunt oamenii concesivi, supuşi, samariteni, mereu gata să cedeze, să lase de la ei, numai să fie înţelegere, să fie pace. Sacrifică uşor propriile dorinţe şi interese. Ofertele şi concesiile lor unilaterale provoacă exploatare din partea adversarilor. Albaştrii îi lasă pe alţii să hotărască în locul lor. Se inhibă, se culpabilizează şi se inferiorizează în plan social. În viziunea lor, *„mai mult pentru partener înseamnă mai bine pentru amândoi"*.

Unul şi acelaşi negociator poate fi, pe rând, atât Roşu, cât şi Albastru; Roşu cu unii parteneri, în unele situaţii sau momente şi Albastru cu alţii, în alte situaţii şi momente. Eşti Roşu când ai intenţii şi comportamente agresive. Eşti Albastru când ai intenţii şi comportamente concesive. Uneori, deşi pleci de la intenţii Albastre, se întâmplă să nu rezişti tentaţiei de a fi Roşu, de a vâna ocazia, de a lua fără să dai la schimb.

Mare lucru să „citeşti" partenerul la primul contact şi să-i atribui culoarea pe care o are. Câştigi mai uşor când ştii la ce să te aştepţi şi de unde să-l apuci. Când negociezi cu un Roşu, nu trebuie să faci ca el, dar nici nu merită să fii Albastru. Nu merită să ridici tonul şi să baţi cu papucul în masă, dar nici să răspunzi amabil şi supus la abuz, la aroganţă şi agresiune. Cel mai bine este să rămâi calm şi: a) să vorbeşti mai încet decât el; b) să vorbeşti mai rar decât el; c) să nu te laşi târât în cursa cuvintelor grele; d) să nu te aperi, să nu te scuzi; e) să eviţi atacul la persoană; e) să îţi păstrezi umorul şi ironia uşoară şi f) să nu iei în seamă ameninţările.

Desigur, faci toate aceste lucruri dacă ai nevoie de partener şi de afacere. Altfel, îţi vezi de drum.

Când combini cele două stiluri, devii Violet şi negociezi pe principiul schimbului. Nu dai fără să primeşti, nu oferi fără să ceri, dar nici nu primeşti fără să dai. Propui simultan oferta şi cererea, în termeni de genul: *„Dacă tu..., atunci eu ...".*

11. Făină şi tărâţe

• *făină ieftină pe tărâţe scumpe*

În jocul negocierilor, se amestecă uşor detalii minore cu clauze contractuale grele, subiecte periferice cu subiecte prioritare, concesii banale cu cedări majore, obiecţii sincere cu obiecţii false, cerinţe justificate cu pretenţii absurde şi vorbe mari cu vorbe goale. Altfel spus, în febra negocierilor, nu-i uşor să desparţi făina de tărâţe.

Pe această idee, în fond nu tocmai curată şi onestă, se bazează destui negociatori, care încarcă din greu lista solicitărilor sau revendicărilor formulate în deschiderea negocierilor, atunci când se declară poziţiile părţilor. Între fel de fel de revendicări şi pretenţii minore, pe care le ridică părţii adverse şi la care îşi propun din start să facă concesii, strecoară câteva clauze-cheie la care îşi propun din start să rămână neclintiţi. Ulterior, în febra confruntărilor, renunţă la tărâţe, dar nu şi la făină. Au grijă să scoată ochii adversarului spunând: *„...Vezi dumneata, eu am cedat aici... şi aici şi dincolo. Sunt înţelegător, dar totul are o limită. Nu mai pot face şi alte concesii".*

Am experimentat acest truc cu serii de cursanţi în negociere şi vânzări, pe exemplul unui contract de vânzare-cumpărare a unor ambarcaţiuni uşoare. Clauze contractuale care aduc avantaje majore, de ordinul milioanelor (preţul, termenul de garanţie, termenul de livrare etc.), se amestecă confuz cu altele care aduc avantaje minore, de ordinul sutelor de mii (transportul, accesoriile). Cei care nu separă făina de tărâţe se bat în mod egal pentru fiecare clauză şi fac concesii la întâmplare, iar cei care fac selecţia cedează mai uşor la cele minore şi se concentrează pe cele majore, unde fac doar concesii minimale. În final, raportul câştigurilor poate fi şi de 10 la 1, în favoarea celor care se scumpesc la făină şi se ieftinesc la tărâţe. În concluzie, vorba proverbului: degeaba te scumpeşti la tărâţe dacă te ieftineşti la făină.

12. Tactica ascultării

• *de ce avem două urechi şi o singură gură ?*

Când sunt ascultaţi, oamenii se simt importanţi, iar cel mai frumos dar ce-l putem face este să-i ascultăm cu atenţie, cedând puţin din timpul şi orgoliul nostru (vezi si capitolul privind oralitatea). Darul acesta este însă pe cât de preţios, pe atât de rar, pentru că avem vanitosul obicei de a întrerupe interlocutorul înainte ca el să sfârşească ce are de spus. *„Nu poate spune ceva mai valoros decât mine"* decide orgolios subconştientul nostru.

Există falsul mit că a vorbi mult, a monopoliza conversaţia, este un semn de putere şi inteligenţă, este o cale de a impresiona şi supune pe cel care ascultă. În realitate, este exact pe dos. Oamenii care ascultă mult fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici.

Cu toate acestea, ne-am obişnuit să-i lăudăm şi să-i credem grozav de abili pe cei care vorbesc mult şi repede. Uităm pe cei care tac şi ascultă cu modestie şi înţelegere. Or, pentru comunicare, ca şi pentru un tango, este nevoie de doi. Mulţi vorbesc, puţini ascultă, mulţi scriu, puţini citesc. Unii vorbesc doar ca să se audă ei înşişi. Dialogul devine monolog, adică ascultare şi înţelegere insuficientă a partenerului social.

A asculta cu răbdare, atent, interesat, aprobator, politicos poate deveni o tactică eficace de negociere, atunci când lipsesc informaţiile şi puterea. Adversarul începe să se simtă flatat, important, interesant şi îşi dă drumul la gură. Oferă singur, de bunăvoie, informaţiile de care ai nevoie ca să contraataci. Simte că datorează recunoştinţă şi face mai uşor concesii. Pasărea pe limba ei piere, dacă vânătorul sau răpitorul ascultă cu atenţie.

13. „Băiat bun – băiat rău"

• *tactică bună pentru negocierile patronat – sindicate*

Sintagma din titlu este chiar numele unei tactici folosite cu rezultate excelente în anchetele penale şi în negocierile salariale. Este împrumutată din filmele poliţiste şi din experienţa interogatoriilor lungi, în care suspectul este pasat de la un anchetator la altul.

Am experimentat-o pe pielea mea, în decembrie '89, pe când mă aflam în ipostaza de conspirator „periculos" într-o celulă a securităţii. Stăteau prost cu căldura, cu hrana, cu apa... Mai întâi intra primul anchetator, un colonel scund, negricios şi al dracului, de la biroul „Anchete" din Bucureşti. Era numai fiere. Ataca dur şi nemilos : foame, sete până mi-au plesnit buzele şi cerul gurii, în genunchi pe scaun cu faţa la perete, bastoane la tălpi, la palme şi alte gingăşii de care-mi aduc aminte fără o plăcere rară. El era „băiatul rău". După ce-şi făcea numărul, pleca brusc şi mă lăsa grămadă. După câteva minute, intra „băiatul bun" : un tip blond, cu ochii verzi, tot numai zâmbet. Îmi aducea apă, mă servea cu o ţigară, îmi vorbea blând. Părea sincer înduioşat de „rahatul" în care intrasem. Ce mai, pâinea lui Dumnezeu. Îmi venea să-i spun o grămadă de lucruri, numai să mai stea cu mine. Să nu vină, din nou, băiatul rău. Se rânduiau unul după altul, după un scenariu bine pus la punct.

Ritualul poate fi transpus aproape identic într-o negociere cu sindicatele. Închipuie-ţi liderii sindicali venind ca nişte zmei la direcţiune. Şeful de cabinet îi pofteşte în sala de protocol, aduce o sticlă cu apă şi o tavă cu zece pahare. Peste un sfert de oră, intră directorul tehnic, cu o falcă-n cer şi alta în pământ. Spumegând de furie, îi repede pe sindicalişti şi le vorbeşte crunt despre situaţia disperată a firmei : costuri mari, profituri mici, risipă, rebuturi, absenţe, neglijenţă, lene şi restul. Apoi, fără a mai lăsa pe liderii sindicali să deschidă gura, încheie cu ceva de genul : *„Mai bine închid prăvălia şi vă las pe drumuri. Mama voastră de iresponsabili !* ". Iese brusc, trântind uşa. Liderii sindicali rămân năuciţi, uitându-se unii la alţii în linişte şi stupoare.

După câteva minute, intră managerul general. Salută cordial. Dă mâna cu toată lumea şi, amabil, cheamă secretara să aducă câte o cafea „partenerilor" săi (*„Cum se face că nu v-a oferit nimeni o cafea ? !* "). La cafea, le spune câtorva pe nume şi întreabă ce mai e pe acasă, cum merg copiii la şcoală etc. (pentru asta, s-a uitat special în câteva dosare de la serviciul resurse umane). Apoi, se declară gata să asculte revendicările, dar mai întâi reia şi el textul cu dificultăţile prin care trece întreprinderea. Le şi exagerează puţin,

dar schimbă tonul. În concluzie, este dur „tehnicul", dar are dreptate. Nu-i aşa? Când sindicaliştii nu mai speră nimic, generalul aruncă „bomba" : *„Eu vă înţeleg. Ştiu că şi voi aveţi dreptate. Să vedem ce putem satisface din revendicările voastre"*. Începe să dea câte ceva, să facă unele concesii ; mai puţin decât ar putea da, dar mai mult decât sperau ei după teatrul cu „băiatul rău". În final, toată lumea este mulţumită. Generalul este „băiatul bun". Nu se face să nu te porţi frumos cu unul ca el. Va avea succes şi la viitoarea negociere. Ce-i drept, directorul tehnic a fost sacrificat, dar acesta este rolul său în scenariul negocierilor în tandem, unde băiatul bun alternează cu cel rău.

14. Tactica „erorilor deliberate"

• *iartă, partenere, greşalele mele „fără de voie" !*

Oameni suntem şi a greşi este omeneşte. Bunul şi chiar mai puţin bunul samaritean ştie bine acest lucru şi, mai cu voie, mai fără de voie, iartă adesea „greşalele" semenilor. În afaceri, acest principiu generos este exploatat, uneori, ca tactică neloială, murdară, de negociere. Unii „greşesc" în mod deliberat, ba chiar şi îndelung premeditat, cu scopul expres de a dezorienta şi înşela. O pot face vânzătorii şi şefii de depozite, atunci când dau restul, atunci când cântăresc, ambalează, măsoară sau atunci când „aleg" sortimentul şi calitatea cerută. O pot face distribuitorii, agenţii de vânzări, brokerii, consilierii, furnizorii şi clienţii, atunci când încheie o minută, un protocol, o convenţie sau chiar un contract. „Greşale" deliberate se strecoară în documentele scrise, în breviarul de calcul, în anexe, în actele adiţionale etc. De pildă, te înţelegi cu adversarul de negocieri să-i revină lui un comision egal cu 3 % din profitul net, dar el face hârtiile şi înlocuieşte „net" cu „brut", mizând pe neatenţia cuiva. Suma va fi mult mai mare şi merită să rişte. Sunt posibile două situaţii :

a) „eroarea" este descoperită „în faşă", înainte de a semna şi parafa documentele. În acest caz, va fi remediată fără a se putea imputa adversarului altceva decât o „mică" neatenţie. O simplă scuză rezolvă problema ;
b) „eroarea" strecurată intenţionat trece neobservată. După ce minuta, protocolul, convenţia sau contractul sunt semnate şi parafate, ea va deveni una dintre condiţiile ce vor trebui respectate ca atare.

Cel mai adesea, erorile deliberate privesc înlocuirea unor cuvinte cu altele care aduc avantaje în plus, fără a sări calul : „profit net" prin „profit brut" ; „inclusiv TVA" prin „exclusiv TVA" ; „cu adaos" prin „fără adaos" ; „cu transport" prin „fără transport", „ambalat" prin „neambalat" etc. Urmează omisiunea sau adăugarea unor cuvinte care au fost, respectiv, nu au fost pronunţate la masa tratativelor, aşa fel încât să conducă la modificarea favorabilă a unor clauze contractuale. În acest mod, pot fi „lucrate" specificaţiile tehnice sau alte forme de prezentare a parametrilor produselor vândute/cumpărate. Excepţie pare să facă trimiterea la standarde şi norme precise, neinterpretabile, dar şi aici un număr de standard, un STAS, un ISO, un GOST, un DIN etc. pot fi înlocuite, din greşeală desigur, cu un altul care înseamnă altceva, mai bun şi mai scump.

Deseori, se fac intenţionat greşeli de calcul : se scade bine, dar se adună eronat. Se numără greşit, inclusiv banii. Se încurcă grosolan împărţirile lungi. Se interpretează greşit duratele de plată a dobânzii sau salariului. De pildă, la o sumă mare, împrumutată de pe 3 până pe 28 februarie, dobânda se calculează pentru 25 de zile, iar nu pe

26 ş.a.m.d. Apoi, se pot specifica altfel decât s-au convenit: termenul de garanţie, condiţiile de asistenţă tehnică, service, unităţile de măsură etc. Mai ales, atunci când partenerul este obosit sau nervos. Asta se poate aranja sau provoca. Mulţi comercianţi cunosc tactica erorilor deliberate şi tare-i bine să verifici de două ori până semnezi o dată. Nu-i rău să ai un „cap limpede" cu tine.

15. Tactica „ostaticului"

• *există şi terorism în afaceri*

În război, a lua ostatici este uzual şi loial. În practica terorismului, o altă formă dură de conflict deschis, poate fi uzual, dar nu şi loial. Ostaticii au rolul de a creşte puterea de negociere a uneia dintre părţi. Prin ei, se forţează fără menajamente mâna adversarului.

În forme mai voalate, tactica ostaticului este întâlnită în diverse ipostaze ale vieţii cotidiene şi, desigur, în negocierea afacerilor. Este urâtă şi neloială, dar aceasta nu o împiedică să fie eficace. În mod obişnuit, tactica ostaticului îmbracă haina sordidă a şantajului. „Ostaticul" nu trebuie să fie neapărat o persoană. Poate fi un document, o informaţie, o situaţie, un bun, o sumă de bani sau orice altceva suficient de important pentru a forţa mâna adversarului. În comedia *O scrisoarea pierdută*, de exemplu, Caragiale ţese întreaga intrigă în jurul unui document păstrat ca „ostatic".

Regula este simplă: ostaticul este „capturat" şi ţinut „captiv" până atunci când adversarul plăteşte o „recompensă" sau face o „concesie" de genul celor pe care nu le-ar putea face în condiţii normale. Recompensa sau concesia pot fi exorbitante, dar alternativa este şi mai rea.

În afaceri, suma de bani plătită în avans devine adesea un ostatic. Livrările făcute în avans, de asemenea. Un utilaj complex poate face obiectul unei tranzacţii complexe. Aceasta poate fi fragmentată în acorduri parţiale, negociate separat. Tranzacţiile parţiale se condiţionează una pe alta, astfel încât, de pe urma unei tranzacţii deja încheiate se forţează nota în cele ulterioare. Iniţial, sunt livrate instalaţii „la cheie", dar lipsite de piese de schimb, asistenţă tehnică şi, mai ales, de consumabile suficiente. Multe firme au cumpărat, aparent convenabil, birotică şi tehnică de calcul, însoţite de un stoc redus de consumabile şi piese de schimb. Ulterior, au fost nevoite să negocieze în condiţii de presiune noi livrări de toner, hârtie, lămpi, celule foto etc. Echipamentele deja cumpărate deveneau „ostaticii" prin care li se forţa mâna. Paradoxal, ostaticul nu se află în curtea celui care exploatează situaţia, ci în a aceluia căruia i se forţează mâna. Ostaticul este situaţia ca atare. În jargon, tactica de negociere pe bucăţi este numită a „mortului în casă". Cazuri de acest gen sunt cu zecile. De pildă, plesneşte o ţeavă în baie. Chemi meşterul şi te tocmeşti. Cere 20.000 şi se apucă de treabă. Opreşte apa din subsol, face instalaţia bucăţi şi-o împrăştie prin casă. Apoi zice că-i lipseşte un cot şi pleacă să-l aducă. Se lasă seara şi nu dă un semn. Baia-i scoasă din uz. Vecinii n-au apă şi bat la uşă. Totul atârnă de meseriaş. Telefonezi, mergi la el şi auzi ceva de genul: „Dom'le, se face, da' cu 200.000". Apoi, explică ce grea treabă-i acolo şi cum s-a înşelat el dimineaţă. Refuză dacă-ţi dă mâna! Ostaticul este în curtea lui. Te are la mână. Eu am păţit ceva asemănător când mi s-a stricat frigiderul. Meşterul a luat compresorul şi nu mi l-a adus cu una, cu două.

16. „Uşa trântită în nas"

• *încă o tehnică psihologică de manipulare minoră*

Am mai spus şi repet: a negocia, indiferent ce şi cu cine, înseamnă măcar un pic şi a manipula. În fond, ceea ce urmăreşti este să influenţezi în favoarea ta gândirea, sentimentele şi comportamentul adversarului.

Am în vedere doar tehnici şi trucuri simple, de manipulare minoră, folosite în negocieri, ca şi în relaţiile interumane de zi cu zi. Una dintre ele este denumită de psihologi „trântitul-uşii-în-faţă" (Bogdan Ficeac, *op.cit.*; Bruno Medicina, Rev. *Idei de afaceri*), iar negociatorii îi mai spun şi tehnica „retragerii după refuz".

Studiată de echipe de psihologi (R. Cialdini, de pildă, în 1975), aceasta tehnică de manipulare este una dintre cele mai larg folosite de oamenii obişnuiţi, în situaţii obişnuite. Pun pariu că şi dumneata, ca şi mine, ai folosit-o de zeci de ori, fără să ştii cum se numeşte şi nici faptul că face obiectul preocupărilor psihologilor. Conform acestei tehnici, pentru a creşte şansele de a obţine de la cineva o anumită favoare, vom cere mai întâi o altă favoare mult mai importantă, dar de aceeaşi natură, ştiind aproape sigur că vom fi refuzaţi.

Abia după refuz, când ni s-a trântit uşa în nas, vom reveni cu solicitarea pe care o aveam în vedere de la început. Şansele de a obţine ceea ce vrem cresc considerabil.

Un exemplu uzual este cel întâlnit atunci când dorim să împrumutăm de la cineva o sumă de, să zicem, 1 milion lei. Pentru a creşte şansele de a obţine suma dorită, cerem de la început să ne împrumute, să zicem, 5 milioane. Ştim că efortul ar fi prea mare pentru partener, ştim că nu are atâţia bani disponibili şi, foarte probabil, vom fi refuzaţi.

Primim refuzul cu fruntea sus şi, după câteva momente de regret şi gândire, reducem brusc pretenţiile la exact milionul care ne trebuie. După această manevră, este destul de probabil că partenerul ne va satisface cererea, pentru că poate face acest lucru şi pentru că, prin comparaţie cu cererea iniţială, cea de-a doua pare mult mai uşor de acceptat. Atenţie! Mult mai uşor decât dacă i-am fi cerut aceasta sumă de la început. De ce? Păi, pentru că l-am manipulat.

În primul rând, pusă alături de 5 milioane, suma cerută acum pare mult mai mică, datorită acţiunii legii psihologice a contrastului. Aceasta face ca două lucruri diferite să pară şi mai diferite, dacă sunt puse alături; lângă negru, albul pare mai alb, lângă un om înalt, scundul pare mai scund, lângă un preţ mare, preţul mic pare şi mai mic etc. În cazul nostru, suma de 1 milion va părea mai mică decât este, în contrast cu cea de 5 milioane.

În al doilea rând, în momentul în care am redus pretenţiile, partenerul a dobândit cumva sentimentul confuz că am renunţat la ceva „în favoarea" lui şi a rămas cu impresia că ne este dator. Aici, acţionează legea psihologică a reciprocităţii, conform căreia, dacă cineva face ceva pentru noi, rămânem cu impresia că trebuie sa facem ceva pentru el. Este măcar puţină manipulare psihologică aici, nu-i aşa? („*Nu-i aşa?*" este manipulare retorică. Dacă tot ne-am propus un obiectiv pe care-l considerăm etic, atunci vom accepta că-i la fel de etic să aplicăm altora trucuri de negociere, care ne ajută să îndeplinim obiectivul. În plus, ne putem apăra mai bine când alţii fac acest lucru cu noi.

17. Tactica falsei oferte

• *deschidere cu minge înaltă sau, după caz, cu minge joasă*

La data la care scriu aceste lucruri (22 iulie 1999) am bănuiala că această tactică a fost aplicată de firma turcă Akmaya, atunci când a negociat cumpărarea rafinăriei Petromidia cu Fondul Proprietăţii de Stat din România. Românii nu s-au retras la timp din combinaţie şi n-au ieşit prea grozav.

Un alt exemplu de aplicare „a deschiderii cu minge joasă", de această dată, este cel al negocierii împrumutului extern pe piaţa privată de capital, între Ministerul Finanţelor din România şi Credit Suisse First Boston, în vara anului 1999. Bancherii au deschis uşor, oferind o dobândă rezonabilă de 12% şi i-au lăsat pe români sub „presiunea timpului" (o altă tactică elementară), contând pe apropierea datei acordului cu FMI. Când românii au intrat în criză de timp, au săltat repede dobânda la 17%. De data asta, românii n-au mai făcut jocul şi n-au acceptat creditul împovărător.

Tactica de care vorbim este cunoscută sub numele de „deschidere cu minge înaltă (sau, după caz, joasă)". Când anunţi că ai ceva de vânzare, un cumpărător oferă cât ceri sau, oricum, un preţ atât de bun, încât reduce concurenţa la tăcere şi te face să renunţi la alţi clienţi. Apoi, clientul care a „deschis cu mingea înaltă" începe să găsească motive pentru a plăti mai puţin decât în oferta iniţială. Nu-i uşor să joci cu un astfel de negociator, dar câteva lucruri se pot face totuşi: 1) suspectează pe cel care oferă mult cu prea mare uşurinţă. Nu trebuie să laşi lăcomia şi graba să întunece gândirea şi să strice treaba; 2) pe cât posibil, nu respinge alte oferte până nu se încheie definitiv tranzacţia; 3) la primele semne de neseriozitate a ofertei, retrage-te repede din combinaţie, pentru a minimiza pierderile.

Negocierea preţului este adesea un joc cu sumă nulă, în care unul nu poate câştiga fără ca celălalt să piardă. Pe cât posibil, adversarii se manipulează, măcar până la limita legalităţii şi moralităţii, dacă nu şi dincolo de aceasta.

Această tactica neloială este întâlnită rar în manuale, dar des în practica micilor afaceri şi tranzacţii private (apartamente, terenuri, maşini). Aplicarea sa implică un anumit scenariu după care se joacă puţin teatru. Primul act este acela în care cumpărătorul face vânzătorului o ofertă de preţ atrăgătoare pentru a elimina concurenţa şi a-l motiva în derularea tranzacţiei. O dată ce a obţinut acest lucru, găseşte motive pentru a-şi modifica oferta iniţială. Apoi, începe „târguiala", prin care forţează vânzătorul să accepte noua ofertă, de regulă mult mai modestă. Pe cât posibil, vânzătorul este pus în situaţia să nu mai aibă de ales.

Asta-i în teorie. Pentru a vedea cum funcţionează în practică, să urmărim un posibil scenariu. Presupunem că vrei să cumperi un apartament. Răsfoieşti presa şi găseşti un anunţ care te aranjează. Cunoşti zona şi mergi la sigur. Preţul orientativ este 20.000 $ (negociabil). Pui mâna pe telefon, suni imediat şi oferi, din prima, cu toată hotărârea, preţul indicat. Laşi telefonul, adresă şi găseşti un motiv rezonabil să amâni prima întâlnire cu două, trei zile. Vrei să câştigi timp. Mulţumit că şi-a găsit un cumpărător, vânzătorul va descuraja pe concurenţii tăi. Retrage şi anunţul din presă. Exact ceea ce doreşti. Peste trei zile, îl vizitezi şi declari (dacă e cazul) că este apartamentul visurilor tale. Dar ai deja o mică problemă: ţi-ai făcut socotelile, ai adunat tot ce poţi lichida şi,

cu toată părerea de rău, poţi oferi doar 19.000 $, după exact 15 zile. În schimb, oferi imediat un aconto de 4-5.000 $, cu acte în regulă, la notariat. Va fi o dovada, în plus, că eşti client serios. Propui contractul peste 8 zile şi... dispari. Din acest moment, nu-l mai cauţi pe vânzător. Te va căuta el. Peste cel mult o săptămână, panicat, va putea afla că eşti plecat într-o delegaţie dificilă de câteva zile. Va suna zilnic, îngrijorat. Regrete, scuze politicoase şi-l mai amâni o zi sau două. În sfârşit, accepţi o întâlnire, la care vii jenat şi necăjit. Joci teatru: *„Ce mult mi-ar fi plăcut..., dar soţia a găsit altul, la fel de bun, cu numai 15.000 $. Pot să-mi stric casa ?"*. Gogoşi. Acum, probabil, el are probleme: a cheltuit avansul, a retras anunţurile, trebuie să ia totul de la început şi... are nevoie de bani. În plus, începe să se întrebe dacă nu cumva a exagerat cu preţul. În fond, care-i valoarea apartamentului? ! Mai că ar fi de acord cu noul preţ. Ca să-l ajuţi să decidă, confidenţial, îi spui că mai dai 1000 $, fond secret, fără ştirea soţiei. Cu asta, ai şanse mari să închei afacerea economisind 4.000 $. Nu-s de aruncat.

18. „Intoxicarea" statistică

• *cifrele pot spune orice, chiar şi adevărul*

De cele mai multe ori, scopul practic şi imediat al unei tactici de negociere este acela de a convinge adversarul că tu ai dreptate, eventual, fără a-l contrazice pe el în mod direct.

Convingerile sale pot fi mai uşor de zdruncinat, dacă se apelează metodic la surse de informaţii fără legătură expresă cu obiectul negocierilor. În acest scop, poate fi asediat şi bombardat, în rafale epuizante, cu fel de fel de date statistice: studii, extrase din presă, selecţii din manuale, prospecte, broşuri, oferte, cataloage etc., care slujesc exclusiv propriul tău punct de vedere. Regula este simplă: *„Niciodată şi nimic în sprijinul punctului de vedere contrar"*.

Procedeul este relativ uşor de exersat prin trunchierea informaţiilor, dar nu şi prin trucarea lor. Selecţia statisticilor autentice se face după regula eficace, dar nu şi loială: *„Rămâne tot ce mă sprijină, cade tot ce mă contrazice"*. Datele trebuie să fie reale şi să provină din surse inatacabile. Cu cât sursele sunt mai credibile, cu atât efectul de intimidare şi persuasiune este mai puternic.

Parada argumentelor provenind din surse documentare trebuie pregătită şi condusă cu oarecare profesionalism şi talent actoricesc. Cu puţin teatru, partenerul poate fi impresionat şi copleşit de justeţea punctului de vedere prezentat. „Intoxicat" cu informaţie autentică şi inatacabilă (asta se lasă să se vadă), dar trunchiată (asta nu se vede), adversarul va avea sentimentul că nu şi-a pregătit suficient lecţia şi runda de negocieri. Va gândi că eşti mai deştept sau, în orice caz, mai documentat decât el. Complexat, chiar jenat uneori, va dori să se termine totul mai repede, va ceda mai uşor. În faţa unui adversar competent, informat şi abil, tactica nu are prea mari şanse, dar nici nu are nimic de pierdut.

Este şi acesta unul dintre motivele pentru care în echipa de negociatori sunt incluşi experţi în diverse domenii. Ei sunt mai greu de dus de nas. Tactica „intoxicării statistice" nu se recomandă în negocierile la nivel de experţi.

B.C.U. „M.EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

19. Tactica de bazar

• *şmecheria negustorului de bazar oriental*

Pe când cucereau Orientul, comandanţii legiunilor romane erau scandalizaţi de negustorii arabi care, la început, ridicau pretenţii exorbitante pentru ca, apoi, să dea bucuroşi marfa pe „nimica toată". Comportamentul lor părea greu de înţeles, dar dădea rezultate. Astăzi, deşi rămâne tipică pentru bazarul oriental, tactica este folosită în toată lumea, iar psihologii au descoperit că se bazează pe o întreagă filosofie a manipulării.

Mai întâi, este o subtilă aplicare a legii psihologice a contrastului, care spune că două lucruri diferite, dacă sunt puse alături, par şi mai diferite. Un preţ de 1 milion pare mai mic lângă unul de 5 milioane, dar mai mare lângă altul de 1.000, tot aşa cum albul lângă negru pare şi mai alb.

Apoi, aceeaşi tactică foloseşte aşa-zisa lege psihologică a reciprocităţii (*do ut des* sau *facio ut facias*), conform căreia, dacă cineva ne dă sau ne ia ceva, simţim dorinţa să-i dăm sau, respectiv, să-i luăm altceva în schimb. Un caz particular al acestei legi este cel al concesiilor reciproce din timpul unei negocieri. Dacă ridic din start pretenţii mari şi, ulterior, le cobor la un nivel rezonabil, şansele de a-mi fi îndeplinite sunt mai mari decât în situaţia în care aş fi mers de la început pe nivelul rezonabil.

Această tehnică de negociere (numită şi „retragere după refuz") poate fi întâlnită în bazar sau la colţul străzii, unde negustorul lansează cereri exagerate la începutul negocierilor. De pildă, dacă marfa oferită poate fi evaluată decent la 20.000 lei/buc, se cere brutal şi nejustificat preţul de 50.000 lei. Pretenţiile sunt artificiale şi premeditate în ideea ca, ulterior, în trepte succesive, să se renunţe cu „bunăvoinţă" la ele. Renunţările vor lua aparenţa unor concesii. Vor fi însă nişte false concesii. La aşa „generoase" concesii, partenerul se va simţi obligat să facă, la rândul său, concesii. Ale sale vor fi însă reale. Avantajul şi şmecheria: la concesii false se răspunde cu concesii reale.

De regulă, în acest mod se ajunge la un rezultat mai bun decât cel posibil în condiţii de licitare corectă a poziţiei de negociere. Dacă adversarul intră în joc, va fi nevoit să joace.

Tactica este folosită cu succes de abilii vânzători de bazar. Ei aruncă din start un preţ asasin, dar se arată dispuşi să tot lase din el, făcând false concesii la care, adesea, li se răspunde cu concesii reale.

Antidotul cel mai eficace în faţa unui adversar care supralicitează oferta (sau sub-licitează cererea) este exagerarea poziţiei de negociere în sensul opus celui în care o face el. Dacă cere 50.000 lei în loc 20.000, în replică, vom oferi 5.000 lei pe acelaşi produs. Dacă jocul negocierii se declanşează, rămâne o marjă de manevră în care se răspunde cu concesii false la concesii false. Dacă intrăm în joc fără această marjă, anunţând de la început preţul corect, afacerea poate fi ratată.

20. Vânzarea în trei paşi

• *sari dintr-o extremă în cealaltă şi lasă legea contrastului să-şi facă treaba*

Este vorba de o schemă de negociere a vânzărilor, bazată pe saltul de la o extremă la alta şi pe acţiunea legii psihologice a contrastului. Este compusă din trei secvenţe succesive:

Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor

Pasul 1. Propuneţi, mai întâi, un produs de cea mai bună calitate, dar cotat la preţul cel mai ridicat. Reacţia cea mai probabilă a clientului: *„Brrr! Prea scump!"*, acesta simţind şi un fior rece pe şira spinării. Majoritatea clienţilor vor refuza cumpărarea în această fază a vânzării, dar se va obţine şi un efect de „smântânire" a clientelei, în sensul că acel segment îngust care cumpără numai calitate înaltă, aproape indiferent de preţ, va fi acroşat.

Pasul 2. Reveniţi cu oferta unui al doilea produs, foarte ieftin de această dată, dar de calitatea cea mai slabă. Reacţia cea mai probabilă a clientului: *„...preferam calitatea celuilalt"*. De regulă, clientul refuză cumpărarea în pasul 2, dar vânzarea nu este încă ratată. Un alt segment al clientelei, cel care cumpără la preţ jos, indiferent de calitate, va fi acroşat în această fază.

Pasul 3. În sfârşit, propuneţi un al treilea produs, de calitate apropiată de a primului, dar oferit la un preţ intermediar. Reacţia cea mai probabilă a cumpărătorului: *„Asta era! Exact ce-mi trebuie"*. Clientul, după ce a fost purtat de la pragul de sus la cel de jos, are şanse mari să se oprească pe o poziţie intermediară. De regulă, cumpără şi pleacă cu sentimentul că a făcut o afacere bună.

Se constată uşor că această tactică foloseşte efectul legii contrastului între extremele preţului şi ale calităţii.

21. Vinde avantaje, nu produse

• *clientul cere un burghiu, dar are nevoie de o gaură*

Clienţii nu cumpără produsele de dragul produselor, ci pentru ceea ce fac ele pentru dânşii, pentru avantajele pe care acestea le aduc. Nu cumpără obiecte, ci avantaje. Când clientul comandă un burghiu, în fapt, el nu are nevoie de un burghiu, ci de o gaură. Dacă ar putea cumpăra gaura de-a gata, nu ar mai avea nevoie de burghiu. Ca să vândă burghiul, vânzătorul trebuie să-l facă pe client să înţeleagă că burghiul prezintă avantajul de a-i face gaura care-i trebuie lui.

În prezentarea vânzărilor, abilitatea de a identifica problemele clientului şi de a descrie oferta în termeni de soluţii ale acestora este una dintre cele mai eficace şi mai oneste tehnici de negociere. Atunci când prezintă produsele şi serviciile sale, agentul de vânzări trebuie să fie conştient de faptul că clientul caută nişte avantaje, nu nişte obiecte. El nu trebuie să piardă timp şi energie cu prezentarea unor caracteristici tehnice, economice sau a unor proprietăţi fizice şi chimice, ci să se concentreze pe avantajele şi satisfacţiile pe care le caută clientul la produs. Pentru fiecare produs sau serviciu, se poate redacta şi folosi selectiv o listă de fraze-cheie, care intră în recuzita verbală a agenţilor de vânzări, dar şi ca *head-line*-uri pe suporţii publicitari (fluturaşi, pliante, panouri, machete în presă). Un medic stomatolog folosea frecvent şi cu succes fraza: *„La noi, puteţi râde fără să acoperiţi gura cu mâna"*. Când s-a convins de eficacitatea ei, a tipărit-o pe toţi suporţii publicitari care-i promovau serviciile.

Alte câteva exemple de fraze care vând, simple şi aparent banale, pot fi auzite frecvent în discursul de prezentare al unor vânzători buni:

- *„Această pălărie vă întinereşte, vă face mai lat în umeri"*,
- *„Acest detergent dă strălucire"*,
- *„Acest costum vă pune în valoare talia"*.

- *„Această cravată conferă prestanţă"* sau
- *„Voiajul pe care vi-l propunem vă încarcă bateriile"*.

Când înţelege că obţine avantaje, clientul cumpără mai uşor. În negocierea vânzărilor, regula regulilor care convinge clienţii să cumpere se numeşte: *„Vindeţi avantaje!"*.

22. Limitarea opţiunilor

• *clientul decide greu între prea multe posibilităţi*

În special în negocierea vânzărilor, limitarea posibilităţilor de alegere este necesară atunci când clientul are la dispoziţie prea multe variante de cumpărare. Capacitatea sa de a decide rapid scade semnificativ în cazurile în care numărul variantelor este mai mare de trei. Este normal, pentru că gradul de incertitudine creşte. Şansele de vânzare se reduc pe măsură ce gradul de incertitudine a clientului creşte.

Dacă, de exemplu, vânzătoarea de la confecţii aduce în cabina de probă mereu alte şi alte rochii, fără a retrage câteva dintre ele şi a promova selectiv pe altele, este aproape sigur că clienta nu va mai cumpăra nimic. Dacă are de ales între zece toalete deodată, clienta se simte copleşită şi oboseşte.

O coafeză care prezintă unei cliente câteva zeci de modele deodată riscă s-o ameţească şi să piardă şi clienta următoare. La fel, o agenţie de turism care prezintă unui singur client prea multe variante de sejur în Deltă, pe litoral, în Carpaţi sau pe Mediterana are şanse bune să piardă clientul ş.a.m.d. Dificultatea, dacă nu chiar incapacitatea de a alege între prea multe posibilităţi, îl face pe client să renunţe la cumpărare.

În plus, când se aglomerează prea multe produse în preajma anumitor clienţi, ei mai pot şterpeli câte ceva. Experienţe de acest gen sunt pe cât de neplăcute, pe atât de costisitoare.

Regula limitării posibilităţilor de alegere sună cam aşa: *„Nu prezenta mai mult de trei variante în acelaşi timp!"*. Ca orice regulă, în anumite condiţii, şi aceasta admite excepţii, care nu fac altceva decât să o întărească. Experienţa arată că numărul de 3 (trei) posibilităţi de alegere oferite clientului deodată face vânzarea mai eficace. Dacă aduci o a patra variantă în discuţie, este mai bine să retragi una dintre primele trei.

23. Implicarea senzorială

• *decizia de cumpărare o iau organele de simţ*

Implicarea senzorială a clientului în actul de vânzare se obţine prin demonstraţii, probe şi degustări care excită copios organele de simţ. De pildă, dacă clientul doreşte un ventilator, i se va propune să-l pună singur în funcţiune, să-i simtă suflul şi să asculte cât de silenţios este. Va fi rugat să schimbe singur vitezele. În acest mod, el se ataşează mai uşor de produs. Alimentele pot fi gustate. Ţesăturile pot fi pipăite. Ceasul poate fi pus la mână. Haina poate fi probată ş.a.m.d. Dacă se va convinge că-i vin bine, clientului îi va fi greu să vadă cum vânzătorul o pune înapoi în cutie.

O florăreasă întinde buchetul şi îmbie clientul cu mirosul şi frumuseţea florilor. Un vânzător de lecţii de dans îşi duce clientul pe ring. Negocierea programului, a duratei şi a tarifului începe după ce clientul gustă plăcerea dansului, a muzicii şi, de ce nu, a

partenerei. În mod cert, implicarea clientului este o bună cale de convingere şi o tactică eficace de negociere a vânzărilor.

24. Abordarea personalizată

• *fiecare client cu sensibilităţile lui*

Adaptarea mesajului de abordare şi argumentare la tipul de client reprezintă o altă mare cerinţă a prezentării eficace a vânzărilor şi o tehnică de negocire de mare subtilitate.

Clienţi diferiţi au sensibilităţi diferite. În plus, ei au credinţe, obiceiuri, preferinţe, niveluri de educaţie şi venituri diferite. Vânzătorul rasat ştie că nu pot fi abordaţi toţi clienţii cu un acelaşi tip de discurs, devenit clişeu invariabil. Clientul este sensibil la mesajul personalizat, adaptat condiţiei sale.

Un client de factură afectivă, animat de idealuri romantice (adolescentele şi bătrânii tradiţionalişti, în special) va rămâne insensibil la argumente tehnice, raţionale, care privesc productivitatea sau logica utilizării produsului. Din contra, un client de factură raţională, dominat de logica practică imediată, va rămâne rece la argumentele de natură afectivă, sentimentală.

Un vânzător cu o minimă educaţie psihologică va face uşor deosebirea între clienţii din cele două categorii, încă de la primul contact, şi îl va sensibiliza pe fiecare cu tipul de discurs adecvat.

Adaptarea mesajului la client implică a decide **care** informaţii trebuie prezentate unui anumit client şi **cum** trebuie ele prezentate pentru ca şansele de a face o bună vânzare să crească.

Decizia de cumpărare a clientului implică anumite frământări şi o anumită înşiruire de faze distincte în timp (conştientizarea problemei, căutarea informaţiilor, compararea variantelor, cumpărarea efectivă şi evaluarea după cumpărare). Mulţi clienţi aflaţi în faza de căutare a informaţiilor intră în magazin doar pentru a se informa în scopul unei posibile cumpărări viitoare. Dacă vânzătorul îi înţelege şi le furnizează cu răbdare informaţiile cerute, ei vor reveni ulterior să cumpere. Dacă vânzătorul nu-i înţelege pe cei care vor doar informaţii, pierde viitorii clienţi şi, o dată cu ei, vânzările.

Agentul de vânzări trebuie să facă un efort de adaptare a prezentării şi în raport cu nivelul de cunoştinţe ale clientului. Astfel, de exemplu, va putea evita să plictisească un expert în informatică cu cine ştie ce banalităţi despre ofertele sale de birotică şi tehnică de calcul. Va avea însă grijă să prezinte cu simplitate şi răbdare informaţiile de care are nevoie un profan.

Nu agasaţi cumpărătorul competent (sau arogant) cu informaţii banale ! El se va simţi lezat în orgoliul său profesional şi va merge să cumpere de la cineva care îi dă impresia că îl preţuieşte mai mult.

25. Demontarea obiecţiilor

• *obiecţiile clientului – proba de foc pentru vânzător*

Este bine de ştiut că atunci când clientul începe să facă obiecţii, vânzarea se află deja pe direcţia bună. Obiecţia clientului este un semn că el are intenţia să cumpere. Multor

agenţi de vânzări le este frică de obiecţii, dar obiecţiile constituie o parte firească a procesului de negociere a vânzărilor. Formularea de obiecţii indică tocmai faptul că vânzarea nu este pierdută. În majoritatea cazurilor în care vânzătorul face efortul de a depăşi obiecţiile clientului, vânzarea are loc şi cumpărătorul pleacă mulţumit.

Să imaginăm cum ar putea decurge negocierea vânzării unei rochii faţă de care cumpărătoarea formulează o serie de obiecţii:

- *„Frumoasă, dar este prea scumpă"*,
- *„Rochia asta pare puţin demodată"*,
- *„Sunteţi sigură că rochia asta îmi vine bine ?"* etc.

O vânzătoare care şi-a însuşit cât de cât arta negocierii poate întâmpina aceste obiecţii, ca şi multe altele asemănătoare, apelând la câteva dintre tehnicile simple de negociere. Dintre acestea, amintim: a) tehnica *„Da..., dar"*, b) tehnica contraîntrebărilor, c) tehnica reformulării, d) tehnica replicii directe etc.

Tehnica **„Da..., dar"** a fost deja prezentată mai la începutul capitolului. Aici vom proceda la o aplicaţie concretă. Ne amintim că este vorba de o tehnică retorică, bazată pe formularea unei replici într-o frază formată din două părţi distincte.

Prima parte începe într-o notă pozitivă, prin exprimarea deschisă a acordului cu opinia interlocutorului: *„Da, aveţi dreptate, este scumpă..."*. Această parte a frazei câştigă simpatia partenerului şi dă credibilitate întregului mesaj.

A doua parte a frazei este introdusă prin conjuncţia DAR (care leagă propoziţii adversative) şi se opune obiecţiei clientei: *„..., dar calitatea este excepţională şi designul este unic"*. În fapt, a doua parte a frazei neagă afirmaţia din prima: *„Da, este scumpă, dar calitatea este excepţională şi designul este unic"* sau *„Da, pare demodată, dar este chiar ultimul strigăt al modei"*.

Contraîntrebarea este o tehnică de negociere prin care, în mod sistematic, se aruncă mingea înapoi în terenul clientului. Contraîntrebarea are rolul de a devia şi reorienta discuţia, precum şi de a sugera partenerului atitudini pozitive.

Exemple: *„De ce spuneţi că este scumpă ?"* sau *„De ce vi se pare demodată ?"*, Contraîntrebarea (DE CE?) are şi misiunea de a scoate la iveală adevăratul motiv al obiecţiei formulate de client. O dată depistat, acesta va fi mai uşor de neutralizat.

Reformularea obiecţiilor poate fi o altă tehnică de a le demonta. A reformula obiecţia înseamnă a spune aproximativ acelaşi lucru pe care l-a spus şi interlocutorul, dar folosind alte cuvinte şi impunând interesele şi punctul de vedere propriu. În cazul obiecţiilor privind rochia, reformulările vânzătorului ar putea fi de tipul: *„Pare scumpă, doamnă"* sau *„Aveţi impresia că este demodată, doamnă"*. După reformularea obiecţiei, clientul este invitat să-şi clarifice poziţia. În cazul nostru, el ar putea reveni cu o replică de genul: *„Voiam să spun doar că ceva nu mi se pare în regulă"* sau ceva asemănător. În acest fel, intensitatea obiecţiei a scăzut deja simţitor şi va putea fi depăşită mai uşor.

Replica directă este o tactică ofensivă şi destul de riscantă prin care obiecţia clientului este atacată frontal, cu duritate sau ironie: *„Rochia pe care o probaţi este ultima modă, doamnă. Mă şi mir că..."* sau *„Ei, asta-i acuma ! Rochia asta merită un preţ de două ori mai mare"*.

Există şanse ca obiecţia să fie zdruncinată şi anihilată. Totuşi, folosirea acestei tehnici are nevoie de mult tact, de o personalitate puternică, o prezenţă agreabilă şi de un mesaj non-verbal (fizionomie, mimică, gesturi etc.) de aşa natură încât să nu aducă o ofensă

clientului. Cel care nu vrea să cumpere renunţă în această fază a discuţiei şi lucrurile se simplifică şi din acest punct de vedere.

26. Tehnici de încheiere a vânzării

• *cum să obţii un happy-end*

De regulă, atunci când negocierea unei vânzări tinde să dureze prea mult, este lăsată la o parte orice strategie. Pur şi simplu, trebuie să spună fiecare ce doreşte, pentru a lămuri lucrurile. Din mulţimea de tehnici de încheiere a unei vânzări, câteva mai simple vor fi prezentate în continuare.

Oferirea unei alternative este o tehnică de încheiere a vânzării bazată pe oferirea unor noi posibilităţi de alegere care pot declanşa decizia finală. Secretul constă în aceea că alternativa de a NU cumpăra este, pur şi simplu, exclusă. Se foloseşte trucul mamei care spune copilului ce refuză să-şi bea laptele ceva de genul: *„Acum copilul e mare şi hotărăşte singur cum bea laptele. Vrei din ceaşca albastră sau din cea galbenă ?"*. Studiile au arătat că acest truc simplu funcţionează şi cu adulţii, într-un mare număr de situaţii. Explicaţia psihologică este aceea că trucul oferă libertatea de a alege, chiar dacă exclude varianta nefavorabilă. Exemple: *„Dacă nu vă hotărâţi pentru setul de bucătărie de 8 piese, luaţi unul de 5, nu-i aşa ?"*; *„Mi-aş permite să vă sun la birou într-o dimineaţă. Când să fie, miercuri sau joi ?"*; *„Aş vrea să vă mai prezint o ofertă. Mergem în birou sau rămânem aici ?"*.

Oferirea unui serviciu sau a unei concesii finale este o altă tehnică de încheiere a vânzării, în care cumpărătorului i se oferă o facilitate strict legată de cumpărarea produsului. Astfel, el poate fi condus către decizia de bază mergând pe o rută ocolitoare. Exemplu: *„Sunteţi unul dintre clienţii speciali. Permiteţi-ne să vă livrăm frigiderul astăzi, cu maşina noastră şi cu specialistul nostru"*. Dacă clientul este pregătit să cumpere, îi va fi greu să refuze un astfel de serviciu. Practic, se va hotărî pe loc şi va scăpa un DA care va implica cumpărarea.

Oferirea unui stimulent este o tehnică bazată pe efectul manipulator şi promoţional al unui stimulent, care provoacă mai întotdeauna un efect pozitiv asupra atitudinii clientului şi a deciziei de cumpărare. Exemplu: *„Dacă cumpăraţi astăzi, beneficiaţi de reducerea cu 10% a preţului !"*. Ideea că fie mâine, fie la un alt magazin, acest lucru nu ar mai fi posibil poate declanşa imediat decizia de cumpărare.

Tehnica „Cumpăraţi acum !" se bazează pe invocarea imperativă a unei urgenţe. *„Cumpăraţi acum !"* sau *„Sunaţi acum !"* sunt doar simple tehnici retorice, dar asta nu le împiedică să dea rezultate bune. Uneori, formula imperativă este asociată cu precizări de genul: *„Produsul este ultimul în stoc"* sau *„Ne va fi greu să vă mai reţinem produsul"*. În acest caz, se adaugă şi efectul manipulator al legii psihologice a insuficienţei.

Acroşajul sentimental este o tehnică de încheiere a vânzării care se bazează pe apelul secret la copilul care trăieşte în fiecare cumpărător adult, zgândărind orgoliul şi vanitatea umană.

Se poate urmări un scenariu de tipul următor:

Vânzătorul: *„Da, doamnă, vă aranjează superb, dar este o rochie de lux şi nu ştiu dacă vă puteţi permite"*.

Cumpărătoarea: (plină de sine) *„O cumpăr!"*.

27. Tactica reprezentantului

• *nu pot depăşi mandatul ce mi-a fost încredinţat*

Se bazează pe ideea de mandat de negociere cu prerogative limitate. Conform mandatului, negocierile pot fi purtate deschis şi fără riscuri, numai până la un anumit nivel de competenţă. În mandatul de negociere sunt precizate limitele minime şi maxime în afara cărora negociatorul nu poate lua decizii.

Cumpărătorul delegat, de exemplu, poate accepta fără probleme oferta vânzătorului, numai până la un anumit nivel de preţ. Negociatorul vânzător poate accepta, fără riscuri, un termen de garanţie aflat sub durata maximală. Ori de câte ori pretenţiilor partenerului depăşesc aceste limite, negociatorul (cu prerogative limitate) adoptă o poziţie de genul: *„Asta nu mai pot decide singur"* sau *„Asta depăşeşte mandatul meu"*, *„Asta nu-i de competenţa mea"* etc.

Scopul acestui joc este acela de a impune ideea că negociatorul are mandat limitat, iar în spatele său se află un personaj de rang mai înalt, fără acordul sau intervenţia căruia nu se pot face concesii mai mari decât limita mandatului reprezentantului. Dacă, în această primă fază a negocierilor, acordul nu poate fi obţinut în limitele de competenţă acordate reprezentantului, personajul de rang mai înalt va putea interveni (sau nu) într-o fază ulterioară. Asta rămâne de văzut. Sub această înfăţişare, tactica reprezentantului cu prerogative limitate este, adesea, o bună acoperire pentru acţiunile de spionaj industrial.

În principiu, tactica reprezentantului urmăreşte fragmentarea procesului de negociere în două faze distincte. În fiecare dintre faze participă negociatori diferiţi sau chiar echipe distincte de negociatori.

Rolul primei faze este acela de a tatona poziţia adversarului şi de a soluţiona, până la un anumit nivel, aspecte şi probleme de interes reciproc. Acum se culeg informaţii precise asupra ofertei, asupra partenerului şi asupra intenţiilor acestuia. Se descoperă atuurile şi punctele slabe. Negociatorul trimis în această primă fază seamănă cu „pionul otrăvit" dintr-o partidă de şah. El va fi eliminat din joc, după ce va fi creat câteva breşe în apărarea adversarului. Rolul acestei prime faze, în care negociază reprezentantul cu prerogative limitate, este acela de a pregăti temeinic negocierea propriu-zisă, care va avea loc (sau nu) în cea de-a doua fază.

Negociatorul sau echipa care acţionează în cea de-a doua fază, dacă aceasta mai are loc, vor avea avantajul de a negocia aspecte deja discutate şi de a renegocia aspecte deja negociate în prima fază. Cea mai mare parte a informaţiilor vor fi fost deja culese şi interpretate, iar intenţiile adversarului vor fi fost parţial deconspirate. Acum, devine mai clar faptul că tactica este şi o practică a spionajului economic. În prima fază, se culeg informaţii, iar a doua nu există.

Când este folosită abuziv, tactica reprezentantului fără putere riscă să devină penibilă şi poate aduce dezavantaje pentru partea care o foloseşte incorect. Negociatorii care acuză lipsa unor competenţe şi prerogative elementare sunt ridicoli şi nu reuşesc altceva decât să-şi enerveze partenerii şi să-şi atragă dispreţul şi aversiunea acestora.

Între tehnicile specifice folosite în cadrul acestei tactici, menţionăm: tehnica acomodării, tehnica merceologică, tehnica eludării, tehnica implicării şi tehnica cedării autorităţii.

Tehnica „**acomodării**" priveşte situaţiile în care, în afara cadrului oficial al negocierilor, reprezentantul are rolul de a realiza o mai bună cunoaştere la nivel interpersonal şi a crea un climat de încredere şi simpatie reciprocă. În aceste cazuri, „reprezentantul(a)" poate fi un prieten comun, o „pilă", o autoritate în materie, un agent de protocol şi, cel mai adesea, o „animatoare" (un „animator"), care se află ca din întâmplare în localul sau la recepţia în care va fi întâlnit şi racolat partenerul. Urmează o masă, un pahar, un dans, o noapte de desfătări şi partenerul de negocieri va scăpa sau va uita o grămadă de lucruri care ar putea face negocierile dificile.

Tehnica „**merceologică**" priveşte ingineria comercială a produsului, adică recepţia cantitativă şi calitativă. Reprezentantul, specialist într-un domeniu anume, rezolvă problemele legate de calitate, standarde, garanţii, piese de schimb, asistenţă tehnică şi alte aspecte care ţin de elucidarea tehnico-merceologică a obiectului negocierilor. Rolul reprezentanţilor trimişi în prima fază este tocmai acela de a clarifica aspecte tehnice. Ei negociază şi recepţionează partea de produs care ţine de specialitatea şi competenţa lor (partea mecanică, partea hidraulică, partea electrică, partea de construcţii şi montaj, partea de comenzi numerice, mentenanţa, fiabilitatea, aspecte juridice etc.).

Tehnica „**eludării**" se aplică atunci când, din motive subiective sau obiective, se urmăreşte afacerea şi angajarea negocierilor propriu-zise, dar se evită contactul oficial între părţile negociatoare, eventualii patroni sau manageri. Poate fi vorba de o rudă (nu prea avem putere de negociere în faţa rudelor), de un prieten sau de un duşman, în faţa căruia contactul direct merită evitat, dar nu şi afacerea.

Tehnica „**implicării**" priveşte situaţia în care reprezentantul care negociază în numele unei părţi negociatoare este direct implicat în rezultatul final al negocierilor. În cazul unui accident auto, de pildă, societatea de asigurări care, în final, suportă nişte cheltuieli de reparaţii este cea care negociază în numele asiguratului. Ea reprezintă interesele asiguratului, dar şi propriile sale interese, dată fiind implicarea sa în rezultatul final.

Tehnica „**cedării autorităţii**" este aceea în care reprezentantul primeşte totală împuternicire de la una dintre părţi pentru a-i reprezenta interesele de-a lungul întregului proces de negociere. Nu mai este vorba de un mandat limitat; partea care a cedat autoritatea iese din joc. Reprezentantul va participa la avantajele, ca şi la riscurile posibile. Avocaţii care pledează în anumite procese de succesiune sau recuperare a averilor sau a unor daune, de exemplu, vor putea lua totul asupra lor printr-un contract de cedare totală a autorităţii. Ei vor obţine o cotă parte din avantaje.

28. „Felia de salam"

• *pas cu pas, ajungi departe*

Numită şi tehnica „paşilor mici" sau tactica „salami", aceasta se bazează pe ideea simplă că este mai uşor să obţii salamul feliuţă cu feliuţă, decât totul deodată. Când cerem prea mult şi prea repede, adversarul poate fi speriat. În el se naşte tendinţa

firească de a se împotrivi. I se pare mai uşor să răspundă printr-un refuz decât să cedeze. I se pare tot mai dificil să continue confruntarea, fără a face concesii prea mari, sub stare de presiune. În schimb, când ceri câte puţin, când te mulţumeşti cu obţinerea de avantaje minore, dar repetate, cu preţul unui consum mai mare de timp şi răbdare, poţi ajunge mai sigur la victoria finală. Succesele mărunte pot trece neobservate, dar mai multe succese mici şi fără răsunet se cumulează şi duc, treptat, la consolidarea poziţiilor şi la obţinerea marilor realizări.

În fond, nu trebuie neapărat să ne aflăm în posesia întregului salam, ca să ne putem înfrupta din el. Îl putem consuma feliuţă cu feliuţă.

Un exemplu de folosire a tacticii „feliei de salam" ar putea fi cel în care compania „FY Isratech", proiectant de circuite integrate speciale din Israel, s-a oferit să-şi deschidă afacerile şi în România. Inginerul Dorin N. din Iaşi îşi dorea să devină reprezentant exclusiv pe piaţa naţională. El şi-a dat seama însă că, ridicând dintr-o dată o asemenea pretenţie, ar putea fi refuzat, partenerul necunoscându-l suficient şi neavând destulă încredere în el. Ca un prim pas, el cere ca în contractul de reprezentare să se introducă doar clauza de exclusivitate pentru judeţele Moldovei. Aşa ceva aproape că nu-i poate fi refuzat, dar este abia prima feliuţă. Ulterior, inginerul va dovedi că lucrurile merg bine şi va cere revizuirea contractului, cu introducerea clauzei de exclusivitate pentru România, iar mai târziu, Republica Moldova şi...

Tactica „pas cu pas" este opusul înţelegerilor tranşante, făcute „cu banii jos". În cazul acestora din urmă, nu există cale de întoarcere. În mod decis şi brutal, negocierile cu banii jos pornesc de la coadă către cap, în sensul că, mai întâi, se acceptă tranzacţia sau acordul final şi, ulterior, se determină condiţiile şi detaliile desfăşurării lor. Asta nu înseamnă că nu sunt destule situaţii în care este mai eficace să negociezi „cu banii jos".

29. Falsa comandă de probă

• *am pe altcineva care vinde mai ieftin*

Această tactică murdară constă în formularea unei comenzi (pretins) preliminare, cu titlu de „comandă de probă", la care se solicită un preţ mai redus şi unele facilităţi de livrare. Toate aceste pretenţii apar ca justificate prin comenzile masive care vor urma ulterior şi, desigur, prin costurile mari de introducere în distribuţie, lansare pe piaţă şi promovare. Partenerul trebuie făcut să înţeleagă că există intenţia clară de a formula alte comenzi ulterioare, intenţie care în realitate nu există din partea celui care foloseşte tactica.

Dacă totul merge conform schemei, va fi onorată *comanda de probă*. Factura obţinută în acest fel va putea fi folosită în negocierile cu un alt furnizor, cel vizat anume de la început, ca argument opozabil pentru obţinerea unui preţ mai avantajos sau a unor alte facilităţi comerciale. I se va putea spune: *„Ceri prea mult; am aici o factură de la cineva care vinde mai ieftin"*.

Acest truc poate da rezultate cu unul sau câţiva furnizori şi numai în cazuri izolate şi punctuale, dar nu aduce nimic bun şi durabil într-o relaţie de afaceri pe termen mai lung.

30. Stres şi tracasare

• *slăbeşte rezistenţa fizică şi psihică a adversarului*

Această tactică agresivă şi urâtă nu-i recomandată de nimeni şi nimănui, dar asta n-o împiedică să fie folosită măcar din când în când şi chiar să facă unele subiecte grase pentru presă.

Toată tactica constă în folosirea cu abilitate a unor tertipuri şi tehnici de stresare, tracasare, obosire şi enervare a partenerului. Ca excepţie şi cât mai rar posibil, se recomandă atunci când negociem cu un adversar dificil, neprincipial şi dezagreabil, dispus să se angajeze inutil în tratative dure şi prelungite. Cu un astfel de partener nu mai poţi fi politicos şi delicat, dar nici nu-l poţi da afară sau lăsa baltă.

Tactica urmăreşte slăbirea rezistenţei fizice şi psihice a adversarului, pentru a pune capăt argumentaţiei sale insistente şi vicioase. Pot fi folosite fel de fel de manevre laterale care, deşi nu trebuie să fie în mod direct ofensatoare şi umilitoare, au rolul de a sâcâi, deranja şi obosi adversarul, punându-l în situaţia de a grăbi finalul negocierilor.

Adversarul poate fi purtat insistent prin halele de fabricaţie şi prin depozitele firmei. Poate fi cazat într-o încăpere expusă unor zgomote infernale, care să-l împiedice să doarmă. Aşa ceva se poate aranja şi la hotelul în care este cazat, precum se întâmplă uneori în întrecerile sportive cu echipele care joacă în deplasare (vezi echipa de fotbal a României, la Kosice, în 1995).

La masa tratativelor poate fi aşezat cu ochii în soare, cu spatele către un spaţiu deschis în care se circulă, cu faţa la perete sau către o sursă de lumină iritantă.

Poate fi aşezat cu spatele la o uşă care scârţâie şi pe care cineva o închide şi o deschide insistent, ca din întâmplare.

Poate fi aşezat pe un fotoliu aparent luxos, dar incomod, prea înalt, singurul disponibil, din păcate.

Poate fi aşezat în apropierea unei surse puternice de căldură (se folosesc şi surse direcţionale de căldură radiantă) sau într-un spaţiu umed şi rece.

Poate fi invitat la o masă la care i se oferă, cu multă generozitate, exact ceea ce nu-i place sau nu poate să mănânce. Se pot oferi băuturi tari, peste limita rezistenţei sale psihice. Când relaţia pe termen lung nu ne interesează şi ne putem propune folosirea unor asfel de mijloace de presiune, trebuie să facem acest lucru sub masca celei mai desăvârşite nevinovăţii şi amabilităţi, cerându-ne scuze şi prefăcându-ne victime alături de adversar.

Când adversarul nostru foloseşte astfel de tactici, iar noi le identificăm la timp, ele devin mai uşor de neutralizat sau suportat.

31. Tactica mituirii

• *cine mai ştie unde-i graniţa dintre atenţie şi... şpagă ?*

Deşi rar întâlnită în manuale, în cursuri universitare sau în Codul manierelor în afaceri, practica darului interesat şi a mitei funcţionează excelent în negocierea afacerilor, aproape oriunde în lume. O condamnăm mai mult sau mai puţin ipocrit, o admitem mai

mult sau mai puţin sincer, dar apelăm la ea când avem de rezolvat probleme cu negociatori coruptibili, atunci când nu negociază în nume propriu. Este o tactică de negociere la mica înţelegere, care se bazează pe slăbirea rezistenţei psihologice a adversarului pus în situaţia să accepte atenţii şi daruri mai mici sau mai mari.

La capitolul corupţie, o statistică la nivelul anului 1997, situa România abia pe locul 37 în lume. Mita se poartă, fie şi numai pentru simplul motiv că negocierile sunt purtate de oameni cărora nimic din ce-i omeneşte nu le este străin. Tactica mituirii este favorizată atunci când negocierile sunt purtate prin intermediari şi mandatari insuficient motivaţi de partea pe care o reprezintă.

Desigur, există o diferenţă majoră între protocol, atenţie şi cadou, pe de o parte şi mită, pe de altă parte. Există însă şi asemănări majore. Rolul protocolului şi cadoului oferit clientului sau partenerului de negocieri este acela de a amorsa o atitudine psihologică şi un comportament favorabil celui care oferă. În afaceri, funcţia cadoului şi protocolului este una pragmatică, nu una filantropică. Micile atenţii plasate pe masa tratativelor (pixuri, stilouri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) sunt, până la un anumit nivel, absolut fireşti şi au rolul de a crea o ambianţă favorabilă negocierilor. Chestii de protocol, etichetă şi psihologie. Ele slăbesc rezistenţa psihică a celui care primeşte. Uzanţele diplomatice ale unor state limitează protocolul şi atenţia la cel mult un prânz (dineu) acceptat pe cheltuiala gazdei.

Totuşi, atunci când „atenţiile" depăşesc un anumit prag valoric considerat rezonabil, ele trezesc suspiciunea de mituire şi riscă să nu mai fie acceptate. Sunt prea mari pentru a trece drept cadouri, dar încă prea mici pentru a deveni mită.

Adevărata mituire începe de la pragul valoric peste care „atenţia" reîncepe să fie acceptată. Pragul depinde de demnitatea, onestitatea, averea, lăcomia şi gradul de risc la care se pretează negociatorul. Din acest punct de vedere, prudenţa poate lua în considerare şi faptul că orice negociator are preţul lui. Nu se va compromite pentru mai puţin decât acest preţ.

Relaţiile de afaceri stabile pe termen lung pot fi compromise prin mită, dar favorizate prin cadouri mari. Diferenţa dintre cadou şi mită rămâne una psihologică şi strategică. Legea rămâne neputincioasă atâta timp cât dai sau primeşti într-un cadru strict confidenţial. Ca să scăpăm de mită, nu-i suficient să scăpăm de sărăcie. Morala şi sărăcia nu se exclud, dar nici nu se presupun reciproc.

32. Negocierea sterilă

• *negociezi ca să te afli în treabă*

Atunci când se urmăreşte negocierea unui acord favorabil cu un partener important (A) şi se doreşte o oarecare creştere a puterii de negociere în raport cu el, se poate apela la tehnici de negociere sterilă cu concurenţii săi. Se angajează negocieri paralele cu un alt potenţial partener (B) sau chiar cu mai mulţi. Evident, cu aceştia din urmă, fără intenţia de a se ajunge la un acord şi a se semna un contract. Partenerii de tipul (B) servesc doar ca false alternative, opozabile la concurenţă cu primul partener (A). Negocierile sterile cu partenerii (B) sunt forme de presiune pentru (A).

În astfel de cazuri, cu parteneri de tip (B), se aplică tehnici de negociere sterilă, tertipuri care bat pasul pe loc şi câştigă timp pentru negociatorii principali. Se solicită

concesii imposibile. Se invocă diverse interdicţii legale sau ale autorităţilor locale. Se intră abuziv în detalii tehnice fără relevanţă pentru afacere. Se aglomerează documentaţie inutilă, se fac pauze dese şi lungi, se invocă nevoia prezenţei omului „care lipseşte" etc.

Tehnica negocierii sterile poate fi folosită şi în scopul investigării şi colectării de informaţii de afaceri sau ca paravan pentru spionajul industrial şi economic.

33. Tactica alternării negociatorilor

• *când se schimbă negociatorul, iei totul de la capăt*

O primă versiune a aceastei tactici este aceea în care, cu puţină regie, se face ca şeful echipei de negociere să pară cu adevărat înţelegător, concesiv, blând şi rezonabil, dar cu totul neputincios în faţa presiunilor făcute de specialiştii din echipa sa. În mod deliberat şi îndelung premeditat şi simulat, restul oamenilor din echipă joacă rolul unor duri, încăpăţânaţi şi, aparent, iresponsabili.

Pe parcursul procesului de negociere sunt introduşi, pe rând, ingineri, merceologi, jurişti, contabili etc., care afişează o poziţie intransigentă faţă de oferta partenerului şi faţă de propriul şef. În acest fel, ei creează o presiune psihologică faţă de care partenerul preferă să lucreze doar cu şeful echipei şi să accepte propunerile mai rezonabile ale acestuia. El, chipurile, nu este de acord întru totul cu coechipierii săi, dar nici nu poate trece prea mult peste dânşii.

O a doua versiune a tacticii constă în schimbarea efectivă a negociatorului. Asta înseamnă că, pe parcursul negocierilor, tocmai atunci când te aştepţi mai puţin, partea adversă înlocuieşte negociatorul. Poate fi o lovitură dură, căreia i se face faţă cu dificultate, pentru că este cel puţin neplăcut să iei totul de la capăt. Noul negociator are posibilitatea să invoce noi argumente, să revoce unele din înţelegerile făcute deja sau chiar să retragă unele din concesiile făcute de predecesorul său. Noul negociator este, de regulă, omul de la vârf care te ia de odihnit când predecesorul său te-a extenuat deja. Totuşi, nu trebuie să te pierzi cu firea, ci, dimpotrivă, să treci la contramăsuri adecvate, fără să te superi inutil, pentru că tactica „schimbaţi negociatorul" este una loială şi nu poate fi interzisă sau contestată de cineva. Ar fi bine să nu te mai oboseşti repetând vechile argumente şi să-ţi modifici atitudinea dacă partenerul o face. În diplomaţie, tactica dă rezultate excelente.

34. „Presiunea timpului"

• *în criză de timp, lucrurile se precipită*

Primul sfat în spiritul acestei tactici sună cam aşa: *„Aflaţi data-limită pentru adversar şi împiedicaţi-l s-o afle pe a dvs."*.

Tactica presiunii timpului se bazează pe ideea simplă după care, mai întotdeauna, există un program de negocieri şi o agendă de lucru a negociatorilor. Aceste elemente pot fi organizate şi manipulate astfel încât problemele delicate să rămână la limita expirării timpului alocat procesului de negociere. Existenţa termenelor calendaristice limită focalizează gândirea şi atenţia celui aflat în criză de timp.

Pentru a aduce adversarul în criză de timp, se pot folosi orice tertipuri şi manevre de tergiversare, ocolire şi amânare. Spre sfârşitul timpului alocat negocierilor, de obicei,

lucrurile încep să se precipite. Unul dintre partenerii de discuţie trebuie să prindă avionul sau trenul, trebuie să plece în concediu sau în străinătate, are un eveniment în familie sau o grevă este pe cale să izbucnească etc. În atare condiţii, ritmul negocierilor va trebui grăbit şi adversarul va putea comite mai uşor erori.

Una dintre manevrele simple, dar eficace pentru întârzierea finalului este recapitularea şi desprinderea de concluzii intermediare. O frază precum: „Haideţi să vedem dacă amândoi am înţeles în acelaşi mod problemele convenite până la acest punct al discuţiei" poate servi orcând acestui scop. Ea face necesară reluarea şi parcurgerea cu atenţie a unora sau chiar a tuturor problemelor discutate amânând discutarea problemei următoare. Dacă este necesar, se pune pe hârtie tot ceea ce s-a stabilit deja, numai pentru a mai câştiga timp. Dacă partenerul se împotriveşte tergiversării şi abordării pas cu pas, el trebuie făcut să înţeleagă că nimic din ceea ce s-a convenit deja nu este hotărât definitiv, până nu este pus pe hârtie şi acceptat de comun acord. Tactica negocierii sterile se leagă cu presiunea timpului.

Alte manevre de tergiversare pot fi bazate pe invocarea lipsei unor documente, pe starea sănătăţii cuiva, pe nevoia unor expertize (la care se va renunţă ulterior), pe plecările în concedii, pe nevoia unor deplasări urgente etc.

Un exemplu strălucit de aplicare a „presiunii timpului" este cel al preşedintelui Jimmy Carter în negocierilor de la Camp David, în 1978. Atât premierul israelian Menachem Begin, cât şi preşedintele Egiptului, Anwar Sadat, ezitau în adoptarea poziţiei convenabile, temându-se că orice concesie ar putea fi interpretată ca un semn de slăbiciune. Carter nu le-a cerut să-şi modifice atitudinea până în cea de-a 13-a zi şi ultima a negocierilor. A amânat mereu decizia finală, îndreptând atenţia spre un proiect imperfet de întrevedere cu partea americană. După parcurgerea a 23 de variante imposibile, în cea de-a 13-a zi, Carter le-a cerut decizia finală şi cei doi lideri au căzut de acord (William Ury, *op.cit.*). Se pare că figura nu i-a mai reuşit şi lui Bill Clinton, în 2000.

35. Faptul împlinit

• *ceea ce s-a făcut rămâne adesea bun făcut*

Faptul împlinit este o acţiune-surpriză menită să-l plaseze pe cel care a iniţiat-o într-o poziţie favorabilă. Este folosită mai ales în diplomaţie, dar şi în afaceri dă rezultate.

Ca regulă, este practicată atunci când există mare putere de negociere, în situaţii în care puterea de negociere există, dar este discutabilă. Constă în aplicarea unor lovituri directe şi rapide, forţând finalizarea imediată a negocierilor, mai înainte ca adversarul să se dezmeticească. Un exemplu de fapt împlinit în familie, de pildă, ar putea fi situaţia în care soţia cheltuieşte economiile casei pe o toaletă superbă, fără ştirea soţului şi-l informează asupra iniţiativei sale la aniversarea zilei de naştere. Puterea acestei tactici vine din faptul că ceea ce s-a făcut o dată rămâne adesea bun făcut.

Într-o primă versiune, tactica presupune ca într-un anumit moment în desfăşurarea negocierilor, moment ce poate fi ales şi imediat după contact, îi sunt prezentate partenerului soluţii, condiţii şi documente redactate în formă pretins finală şi „irevocabilă". Sunt lăsate în suspensie doar condiţii şi aspecte minore care, chipurile, n-au putut fi

perfectate fără consultarea sa şi fără acordul său explicit. După negocierea acestor ultime detalii nesemnificative, lăsate deliberat în suspensie, adversarului nu-i rămâne altceva mai bun de făcut decât să-şi exprime acordul şi să-şi cheme avocatul pentru a semna documentaţia de contractare.

Tactica poate fi folosită şi de negociatorii cu putere slabă de negociere, caz în care, deşi comportă o importantă doză de risc, este eficace pentru testarea reacţiei şi aşteptărilor partenerului de negocieri.

Faptul „împlinit" poate fi invocat şi spre finalul negocierilor după ce fie s-au făcut, fie s-au sistat anumite livrări sau plăţi, fie s-au blocat anumite transporturi, depozite sau linii de fabricaţie.

De regulă, chiar dacă după invocarea faptului împlinit, anumite clauze şi condiţii sunt renegociate, se poate păstra o marjă de manevră în raport cu poziţiile de negociere deconspirate de partener.

36. „Mortul" în casă

• *riscul fragmentării tranzacţiilor*

Tehnica faptului împlinit poate fi folosită cu succes şi atunci când s-au livrat deja utilaje şi instalaţii la client, în cadrul unui acord parţial existent. În acest acord însă n-au fost incluse piesele de schimb, materialele consumabile, rezervele, accesoriile şi nu s-a prevăzut asigurarea de asistenţă tehnică, formarea de personal pentru exploatare şi documentaţia tehnică aferentă. Tranzacţia a fost fragmentată în mai multe contracte, iar utilajele deja livrate nu pot fi puse în funcţiune. Ele sunt „mortul din casa" clientului. Aici se foloseşte şi tactica ostaticului.

O contramăsură eficace poate fi evitarea oricărei fragmentări a tranzacţiei. Se negociază totul de la început. Introducerea unor clauze penale grele poate de asemenea să descurajeze retragerea din tranzacţie până la derularea completă a tranzacţiei. Uneori, avansul, fie încasat, fie plătit, poate deveni un fapt împlinit. Câştigarea presei sau a opiniei publice de partea unor soluţii ce n-au fost încă negociate, prin lansarea de zvonuri şi declaraţii publice numai pe jumătate adevărate, poate fi o altă cale de a pune adversarul în faţa unui fapt împlinit. Această ultimă versiune este întâlnită mai ales în negocierile politice şi sindicale, dar este eficace şi în afacerile derulate în sectorul public.

37. Tactica surprizei

• *dacă nu-l poţi convinge, ameţeşte-l !*

În fotbal sau în handbal, marii jucători nu sunt neapărat cei specializaţi în lovituri fixe sau în jocul în viteză. Cu adevărat mari sunt cei dinamici şi imprevizibili, capabili să schimbe mereu tempoul, capabili să lovească din mişcare şi să tragă din orice poziţie. Un astfel de jucător face ca adversarul să fie mereu năucit, să nu ştie la ce să se aştepte în secunda următoare.

În negocieri, tactica surprizei şi a alternării tempoului (inclusiv a ritmului vorbirii şi a gesturilor derutante) se bazează pe schimbări rapide şi imprevizibile ale argumentaţiei

sau ale comportamentului părţilor negociatoare. Deturnarea bruscă şi neaşteptată a sensului discuţiei, tăcerile şi întreruperile surprinzătoare, lansarea unor argumente şi a unor atuuri neaşteptate pot avea drept efect năucirea şi intimidarea continuă a adversarului, slăbindu-i capacitatea psihică de reacţie. Totul este să ştii când să schimbi pasul; poate veni un moment în care este bine să stai la o parte sau un altul în care este mai bine să ataci, un moment în care să vorbeşti sau un altul în care să taci, unul în care să fii ferm şi un altul în care să fii maleabil, unul în care să iei şi un altul în care să dai. Te apropii cu răbdare de acord şi, apoi, te îndepărtezi ca să te apropii din nou etc. Adversarul va oscila între speranţă şi renunţare.

Într-o proză scurtă, scrisă de americanul O. Henry, se arată cum, la răpirea fiului lor de către nişte necunoscuţi, părinţii şi-au propus să nu reacţioneze în nici un fel şi să nu-i caute pe răpitori sau să le răspundă acestora. Răpitorii erau consternaţi. În scurt timp, copilul a devenit o reală povară pentru ei. Deveniseră interesaţi în a plăti ei ceva părinţilor numai ca să-şi ia copilul înapoi. Reacţia surprinzătoare a părinţilor care nu au mai angajat negocieri sau, mai curând, neaşteptata lipsă de reacţie a acestora, i-a descumpănit complet pe răpitorii care nu şi-au mai putut impune condiţiile (William Ury, *op.cit*).

Tactica surprizei poate da rezultate bune doar în faţa negociatorilor neexperimentaţi sau insuficient pregătiţi, care învaţă şcolăreşte o anumită schemă de negociere. Când sunt scoşi brusc din scenariul pregătit din timp, ei rămân debusolaţi şi se grăbesc să ajungă la un acord, aproape oaricare ar fi acesta, numai ca să se termine totul mai repede. În faţa unor adversari puternici şi experimentaţi, este dificil de găsit lovitura de teatru care să-i descumpănească, iar tactica surprizei nu mai dă nici ea rezultate satisfăcătoare. În fapt, surpriza este tot o tactică de hărţuială. Cel mai bun antidot este calmul, răbdarea şi faptul de a şti ce vrem.

38. Tactica toleranţei şi a tăcerii

• *toleranţa dă partenerilor şansa să se mulţumească reciproc*

Răbdarea şi toleranţa sunt mai puternice decât renunţarea şi ameninţarea. Tactica toleranţei se bazează pe capacitatea de a nu reacţiona în replică la provocările adversarului şi de a face concesii spectaculoase în momente-cheie.

În negocieri, a nu reacţiona înseamnă a nu da replici verbale sau non-verbale, a nu nega şi, în acelaşi timp, a nu aproba afirmaţia sau argumentaţia partenerului, tocmai în momentele cele mai conflictuale ale tratativelor. Atacurile nu sunt luate în seamă. Violenţa de limbaj şi injuriile sunt complet ignorate. Atacul „la persoană" este preluat ca un atac „la problemă". Întrebările dificile şi directe sunt lăsate să ricoşeze etc.

Astfel de comportamente adoptate în momentele de maximă tensiune pot aduce partenerul în situaţia de a lua decizii impulsive, generoase şi impetuase sau de a renunţa la pretenţiile care generează divergenţe. Din contra, dacă imaginea de sine a adversarului este ameninţată, el devine ostil. Unii atacă, alţii fug sau devin apatici, dar toţi se supără. Dacă pot, se vor răzbuna pe cei care le lezează ego-ul, chiar dacă afacerea are de suferit. Tocmai de aceea, toleranţa şi concesiile tale au rolul de a lăsa neştirbită onoarea adversarului. Poate fi vorba doar de un limbaj concesiv, care dezamorsează tensiunea

prin intervenţia unor fraze de genul: *„Diferenţa dintre opiniile noastre nu e mare, dar..."*, *„Acceptaţi, vă rog, să privim problema şi aşa..."* sau *„Poate că există şi motive pe care nu le cunosc, dar..."* şi *„Ar mai fi câteva informaţii pe care nu le-aţi avut la dispoziţie"*. Tăcerea ca atare poate fi o tactică extrem de eficace.

În discuţiile purtate pe teme religioase, în conclavul cardinalilor catolici, spre exemplu, atunci când apar poziţii divergente, se declanşează automat o stare de tăcere şi linişte totală. Dacă nici unul dintre membrii conclavului nu intervine pentru elucidarea diferendului, se trece în deplină tăcere la subiectul următor. Problema dificilă este, astfel, rezolvată prin chiar dispariţia ei.

Tactica toleranţei este mai frecvent folosită de negociatorii în vârstă, care-şi controlează cu mai mare uşurinţă impulsivitatea şi este mai greu accesibilă celor tineri şi entuziaşti care nu ştiu să se stăpânească.

Atenţie, totuşi, în loc să fie mulţumiţi de concesia făcută, unii parteneri se obrăznicesc şi cer şi mai mult.

De regulă, după acalmia generată de comportamentul tolerant, când presiunea adversarului slăbeşte suficient, există un moment în care trebuie să se renunţe la îngăduinţă şi să se forţeze brusc nota, revenind în forţă pentru a recâştiga terenul pierdut şi a lua avantaj. Dacă acest moment, în care toleranţa nu mai este justificată, este bine ales, tactica poate da rezultate destul de bune. Cu un astfel de comportament trebuie întâmpinată criza de furie a partenerilor cu temperament coleric.

39. Tactica „scurtcircuitării"

• *când nu-ţi convine omul, schimbă nivelul de negociere*

Ne aflăm în faţa unei a treia versiuni a tacticii schimbării negociatorului, cu precizarea că partea pe care o reprezentăm noi este cea care invocă schimbarea negociatorului. Uneori, putem fi puşi faţă în faţă cu negociatori foarte dificili. Fie că posedă o dominantă psihologică care nu ne convine, fie că se situează pe o poziţie de forţă şi adversitate, fie că sunt foarte buni specialişti în problema care ne interesează, ei ne ridică probleme. Singura soluţie care ne poate salva în astfel de cazuri este ocolirea omului sau a verigii dificile. Acest lucru este, uneori, posibil prin ridicarea nivelului negocierilor la un rang ierarhic mai înalt. Tactica poartă numele de „scurtcircuitare" sau „şuntare" a omului sau a verigii dificile.

De altfel, se ştie bine din diplomaţie că negocierile la nivel de experţi sunt cele care ridică adevăratele probleme, pe când cele purtate la nivel înalt pot deveni, adesea, simple schimburi de onoruri şi protocol.

40. Tactica falsei concurenţe

• *arată-i că ai alternativă*

Este banala tactică ce constă în exercitarea de presiuni asupra partenerului direct, prin invocarea unor variante de negociere cu principalii săi concurenţi. Pentru creşterea puterii de negociere, în acest caz, se exagerează numărul şi puterea competitorilor, ca şi disponibilitatea lor de intra în afaceri cu tine. În acest scop, partenerului direct îi sunt

prezentate oferte ferme sau facturi obţinute în condiţii particulare, pe baza unor false comenzi de probă, pe baza unor loturi mici rămase nevândute, pe baza unor tranzacţii făcute în scopul introducerii pe piaţă a unor produse similare sau, pur şi simplu, pe baza unor aranjamente făcute cu terţi furnizori potenţiali. Negociatorul trebuie să joace puţin teatru, să fie un bun actor. Se simulează convorbiri telefonice şi schimburi de faxuri cu concurenţii partenerului. Asta înseamnă că, undeva, oameni din aceeaşi echipă cu tine poartă, simultan, negocieri sterile în paralel cu negocierea principală etc.

41. Tactica politeţii şi complimentării

• *este greu să refuzi un om amabil şi politicos*

Această tactică porneşte de la premisa că unui om politicos şi amabil este mai greu să-i refuzi o dorinţă. La aceasta se adaugă faptul că nu există oameni cu adevărat insensibili la laude. Se poate merge şi mai departe, luând ofensele drept semne de atenţie şi... bunăvoinţă şi deviind atacurile la persoană în atacuri la problemă.

Legenda spune că un general din suita regelui prusac Friedrich cel Mare a căzut în dizgraţia marelui suveran. Întâlnindu-se cu regele, nu tocmai întâmplător, generalul l-a salutat cu mare respect. Regele i-a întors ostentativ spatele. În replică, generalul a strigat din urmă: *„Mă bucur mult să constat că Maiestatea voastră nu mai este supărat pe mine"*. *„Cum aşa ?"* a întrebat contrariat regele. *„Păi, ... Maiestatea voastră nu ar întoarce niciodată spatele unui duşman"* a răspuns generalul. Regele a dezarmat şi el a reintrat în graţiile acestuia.

În negocierea afacerilor, pot fi întâlnite destule situaţii asemănătoare. Gândeşte-te la negocierea salariului ! Prin amabilitate şi complimentare pot fi remarcate sincer unele însuşiri şi merite reale, iar nu neapărat imaginare, inventate. La fiecare om găseşti ceva de lăudat, dacă nu eşti prea cârcotaş. Lauda bună este cea făcută cu sinceritate, fără excese, cu un zâmbet curat pe buze. Nu trebuie inventate însuşiri care nu există ; bate la ochi. Atunci când se exagerează, complimentul degenerează în linguşire. Ce-i drept, merge şi asta la destui parteneri, dar prezintă riscul pierderii demnităţii şi credibilităţii, în faţa celor redutabili.

Complimentele pot fi acceptate cu eleganţă, păstrând o oarecare neutralitate. Cei care se apără şi fac pe modeştii, când sunt lăudaţi, de fapt muşcă nada. La complimente se poate răspunde elegant cu ceva de genul: *„Ce amabil din partea dvs. ! Vă mulţumesc frumos"*.

42. Tehnica zvonului

• *în marketing, cuvintele trec fluturând din aripi*

În afaceri, ca şi în viaţă, vorba dulce mult aduce. Zvonul bun este ca razele dimineţii într-un lan de floarea-soarelui. Clienţii întorc capul după tine, când pui în circulaţie zvonuri bune pentru afacerea ta. Din contra, dacă concurenţii tăi răspândesc zvonuri rele despre afacerea ta, ele scad puterea de negociere şi rod ca viermele temelia vânzărilor şi profiturilor tale.

Ideea ar fi aceea ca zvonurile pozitive să ajungă la partener înainte de a ajunge negociatorul acolo. Zvonurile bune vor pregăti terenul, vor creşte puterea ta de negociere şi dorinţa clientului de a negocia cu tine. Plasarea discretă de zvonuri care ajung la urechile adversarului îi slăbeşte poziţia în raport cu tine. De pildă, înainte de a negocia salariul cu şeful lor, unii angajaţi caută o „gură spartă" căreia îi spun că au primit oferte de serviciu în altă parte, motiv pentru care se gândesc deja la demisie. Zvonul ajunge la urechile şefului. Dacă le-ar spune direct aceleaşi lucruri, s-ar putea să nu fie crezţi. În multe alte negocieri se poate proceda la fel.

Zvonurile circulă din om în om (radio-şanţ). Cei mai eficace răspândaci sunt prietenii, vecinii, colegii, rudele, angajaţii şi clienţii. Ei ştiu cele mai multe lucruri despre tine şi despre afacerea ta, iar vorbele lor au cea mai mare autoritate. Dacă-ţi pui din când în când problema asta, poţi obţine un oarecare control al zvonurilor. Ele nu circulă chiar aşa haotic cum ar părea la prima vedere.

Cunoştinţele întâmplătoare şi clienţii ocazionali pot fi folosiţi în răspândirea zvonurilor, pentru că oferă şansa unor legături noi, cu alte afaceri, grupuri de interese, prieteni, rude.

Genului acesta de promovare a afacerii şi a creşterii puterii de negociere, francezii îi spun *„bouche à oreille"* (şoaptă la ureche) şi îl consideră decisiv în micile afaceri şi în oferta de servicii exclusive, pentru „elite".

În lansarea zvonurilor şi în redactarea textelor promoţionale, este nevoie de o grijă specială pentru cuvintele magice sau tragice. Puse în circulaţie, fac mai mult decât cuvintele obişnuite şi au forţă în bine sau în rău.

Câteva cuvinte magice recomandate în manualele de marketing: *tu*, *tine*, *gratuit*, *plăcere*, *satisfacţie*, *sigur*, *garantat*, *bun*, *avantaj*, *nou*, *reducere*, *acum*, *câştig*, *succes*, *profită*, *distracţie*, *bani*, *valoare*, *descoperă*, *dorinţă*, *dorit*, *al tău*, *confortabil*, *de ce*, *primul*, *cadou*, *sănătate* etc. Exemple de sintagme construite cu astfel de cuvinte: *un cadou pentru tine.../ doar aici găseşti.../ de ce să dai mai mult.../ poţi primi banii înapoi.../ garanţie dublă.../ nou! În sfârşit.../ nu trebuie să plăteşti pe loc.../ avans zero.../ singurul cu adevărat.../ descoperă.../ economiseşte/ de ce să nu-ţi oferi.../ ai merita şi tu...* etc.

Cuvintele tragice pot strica un text bun, pentru că induc conotaţii neplăcute, adversative. Câteva dintre ele ar putea fi: *moarte*, *boală*, *obligaţie*, *plată*, *greşit*, *eşec*, *cost*, *părere de rău*, *pierdere*, *dificil*, *contract*, *cumpără*, *vinde*, *rău*, *comandă*, *datorie* etc. Cam asta-i.

43. Tehnica reformulării

• *în negocieri, nu strică să fii un pic papagal, dacă o faci inteligent*

Între armele puternice ale negociatorului regăsim firesc reformularea şi parafraza. Asta ne ajută să ne comportăm de parcă partenerul este cel care rezolvă problemele.

Prin reformulare şi parafrază se înţelege reproducerea sau explicarea într-o formulare personală a discursului partenerului. În negocieri, a parafraza înseamnă a relua în rezumat, dar cu propriile cuvinte, ceea ce am înţeles din ceea ce a spus partenerul. Faptul că este vorba de punctul său de vedere merită menţionat în mod expres, pentru că generează implicare. Parafraza este introdusă simplu, prin propoziţii de genul: *„Dacă*

am înţeles eu bine..." sau „*Hai să vedem dacă am înţeles şi eu ce vrei să spui...*" sau „*Vrei să spui că...*". Este strategic să reformulăm întrebările partenerului, într-o manieră convenabilă nouă, mai înainte de a ne grăbi să dăm răspunsul.

Exemplu :

- „*Aţi putea fi de acord cu amânarea termenelor de plată cu 10 zile ?*" ;
- „*Dacă am înţeles bine, ne cereţi cumva să contractăm un credit pentru a reface capacitatea de plată pe durata amânării plăţilor ?*".

Preformulând şi parafrazând, dăm partenerului mulţumirea că s-a făcut înţeles, schimbăm convenabil sensul cuvintelor sale, ne acordăm un supliment de timp pentru gândire şi pentru formularea răspunsului şi, totodată, verificăm faptul că l-am înţeles corect noi înşine. O dată cu parafraza, cerem eventuale noi lămuriri. Parafrazând, avem mai uşor şansa de a obţine informaţii suplimentare.

44. Tactici de asociere

- *unde-s mai mulţi, puterea creşte*

Cei mai puternici oameni de pe pământ nu sunt individualităţi, ci familii, grupuri, organizaţii şi alianţe. În artă, individualităţile pot fi puternice, în afaceri mai curând alianţele au putere.

Doi cumpărători sau doi furnizori, consideraţi separat unul de celălalt, au o putere de negocire mai redusă decât în situaţia în care s-ar asocia şi ar negocia împreună, de aceeaşi parte a baricadei.

Atunci când cererile sau ofertele se combină unele cu altele, puterea de negociere creşte şi se pot obţine preţuri mai bune sau multe alte concesii. Se pot asocia firmele, vânzătorii, cumpărătorii, dar se pot asocia şi grupa, unele cu altele, produsele sau comenzile, pentru a putea exercita presiuni mai mari asupra partenerilor de afaceri.

O a doua versiune a asocierilor utile în negocieri este de natură psihologică şi semiotică. Secretul manipulării prin asociere (semantică) se bazează pe slăbiciunea oamenilor de a-şi dori să fie cu cei buni, frumoşi, bogaţi, celebri etc.

În acest sens, tacticile de asociere se bazează pe hiperbolizarea calităţilor unui produs sau unui serviciu, prin asocierea acestora cu o imagine de marcă bună, cu o experienţă pozitivă sau cu o persoană importantă, celebră, iubită, puternică, frumoasă, cu bun-gust etc. Imaginea asociată este folosită ca mijloc psihologic de sugestie şi persuasiune. Într-un mesaj publicitar (pentru DHL), difuzat de revista *Capital*, asocirea unei oferte de servicii de corespondenţă pentru afaceri cu imaginea miliardarului Viorel Cataramă a fost folosită cu acest scop. În literatură, acest procedeu stilistic se numeşte **hiperbolă.**

Un alt aspect al manipulării prin tehnica asocierii se bazează pe asemănarea cu adversarul sau cu oamenii importanţi pentru dânsul. Avem tendinţa să acceptăm mai uşor propunerile persoanelor care ne seamănă. Îi ascultăm mai atent pe cei care sunt din acelaşi partid, ţin la aceeaşi echipă fotbal, au aceeaşi religie, au prieteni comuni etc. În termenii geometriei, ar fi ceva de genul a două drepte care sunt paralele cu o a treia, deci paralele şi între ele. Astfel de amănumte, fleacuri în fond, ne pot ajuta să convingem şi să obţinem mai uşor ceea ce dorim.

Ori de câte ori adversarul face o asociere reuşită, poate fi mai bine să se procedeze la disocierea imaginilor sau la dezbinarea „alianţelor".

45. Tactici de disociere

• *dezbină şi stăpâneşte !*

După exact aceeaşi logică şi aceleaşi principii ca mai sus, atuurile adversarului scad în importanţă şi puterea sa de negociere poate să scadă semnificativ dacă se procedează la disocierea şi la dezbinarea eforturilor şi alianţelor sale. Cel mai uşor obţii acest lucru dacă dezbini echipa sa de negociere, echipa sa de vânzări, alianţele sale cu cei din branşă sau dacă spargi negocierea, contractul, tranzacţia sau livrarea în părţi mai mici. Aceasta ar fi o primă versiune a tacticilor de disociere.

Mai mulţi cumpărători sau furnizori asociaţi într-o organizaţie sau constituiţi într-o echipă vor avea o poziţie mai slabă dacă sunt abordaţi pe rând, separat unul de celălalt. În mod asemănător, atunci când cererile sau ofertele sunt fragmentate, abordate pe rând şi negociate separat, puterea de negociere scade şi se pot obţine mai uşor şi multe alte concesii.

În sensul disocierii de ceea ce este frumos, bun, valoros etc., se poate folosi şi un procedeu stilistic verbal, opus hiperbolei, care are darul de a minimaliza, atenua şi bagateliza. Este vorba de figura de stil numită **litotă**, care lasă să se înţeleagă cât mai mult spunând cât mai puţin sau pentru a sugera o idee prin negarea contrariului acesteia. Asta înseamnă ca în loc de *„Este frumos"*, să spunem *„Nu-i urât"*, în loc de *„Este bun"*, să spunem *„Nu-i rău"* sau în loc de *„Este scump"* să spunem *„Nu-i ieftin"*. Un om, un produs sau o ofertă mai pot fi măcar uşor discreditate şi minimalizate, prin disocierea lor de imaginea, marca sau persoana care le-a conferit prestigiu.

46. Tactica confidenţei

• *cine intră în afaceri cu o mască ?*

Confidenţa şi sinceritatea nu ţin neapărat de tactică, ci pot însemna mult mai mult, eventual o strategie personală durabilă. În spiritul acestei strategii, pe cât posibil, vom căuta să nu negociem în numele unei instituţii, ci în numele propriei persoane, care reprezintă o instituţie, o organizaţie. Asta cu atât mai mult atunci când oamenii doresc să facă ceva de dragul unui om şi nu de al unei instituţii, fie ea şi un guvern. Rezultatele negocierilor depind adesea de măsura în care avem acces la emoţiile şi sentimentele partenerului.

De cele mai multe ori, e bine să ne prezentăm singuri, spunând numele şi legând de el o mică „poveste" care să-i confere şi mai mare identitate. Întotdeauna este bine să aflăm numele persoanei cu care vorbim, chiar dacă-i un funcţionar anonim. Nu strică să aflăm şi o „poveste" a lui. În momentul în care ai un nume şi o poveste, devii mai greu de ignorat şi uitat. Când nu ai o poveste..., ea poate fi şi fabricată (în ce mă priveşte, de pildă, am fabricat o poveste cu înscrierea numelui de către un notar distrat şi, poate, cam beat).

Exteriorizează sentimentele şi adversarul va face la fel.

Neîncrederea în noi înşine, neîncrederea în partener, gândurile ascunse, lăcomia, teama de a nu fi divulgaţi sau traşi pe sfoară, teama de a nu fi respinşi şi izolaţi etc. sunt doar câteva motive pentru care purtăm o mască sau alta, în viaţa de toate zilele, ca şi în negocierea afacerilor. Întrebarea este: cine poate iubi şi accepta o mască? (Constantin Dupu, *În slujba semenilor*, Editura Stephanus, Bucureşti, 1991).

Oamenii nu pot iubi şi nu pot accepta să facă afaceri cu o mască. Îl ajutăm pe partener să-şi scoată masca dacă jucăm deschis pe coarda sincerităţii, aruncând masca proprie, confesându-ne şi punând totul la bătaie, în deplină transparenţă. Confidenţele cheamă confidenţe. Cel care se confesează flatează ego-ul partenerului, creşte încrederea, risipeşte temerile şi îi dă o senzaţie de putere.

În schimb, partenerul se simte desconsiderat, jignit şi devine circumspect sau se înfurie de-al binelea atunci când se simte dus cu preşul. Cel care deschide confidenţa trebuie să fie gata să accepte propriile imperfecţiuni, erori, incompetenţe, slăbiciuni şi păcate. Asta apropie partenerul şi-l face să-şi deschidă sufletul, convins că, oameni fiind, toţi greşim într-un fel sau altul.

Din motivele invocate, ca şi din altele, se poate face din confidenţă una dintre cele mai eficace şi mai oneste tactici de negociere. Confidenţa umanizează comunicarea şi trezeşte simpatie şi caritate faţă de cel ce joacă cu cărţile pe faţă. Eu însumi experimentez şi joc tare pe cartea confidenţei şi rareori am motive de regret.

Pe de altă parte, confidenţa este o tactică cu două tăişuri. Are nevoie de vigilenţă şi fixarea unor limite. Păţitul înţelept spune: *„Să nu te amesteci cu cel care nu-şi ţine gura"*. Confidenţele personale trebuie să rămână ca atare, iar secretele trebuie îngropate. Faptul că cineva îmi este prieten sau iubită nu-mi dă dreptul să-i împărtăşesc secretele intime mărturisite de altcineva sau secretele firmei. Tentaţia divulgării secretelor este uriaşă, pentru că are un efect de catharsis asupra celui care face confidenţe. El poate avea soarta regelui Midas din mitologie. Ştiu bine acest lucru, pentru că sunt gură-spartă. Totuşi, una peste alta, mai curând câştigi prin sinceritate, decât prin mască.

În afaceri, ca şi în căsnicie, ceea ce este clădit pe minciună nu poate fi durabil. În calitatea mea de consilier, am întâlnit situaţii în care am spus clienţilor ceva de genul: *„Fii sincer, domnule! Scoate-ţi masca şi spune partenerului adevărul, acum când încă se mai poate salva ceva!"*. Unii au râs, convinşi că sinceritatea-i bună doar pentru fraieri. Mulţi cred în truc şi şmecherie, dar asta nu-i împiedică să piardă până la urmă.

47. Tactica „Colombo"

- *naivul este un înţelept travestit*

Pentru cei care îşi aduc aminte de detectivul Colombo, din serialul de televiziune omonim, nici nu mai este nevoie de alte explicaţii. Ei intuiesc deja în ce constă această inteligentă tactică de negociere.

În spiritul acestei tactici, negociatorul o „face pe prostul", pe ignorantul, pretinde că ştie mai puţin decât ştie şi că pricepe şi mai puţin. În aroganţa şi graba lor de a judeca oamenii, unii dintre adversari se vor oferi pe tavă şi vor spune o grămadă de lucruri pe care, în mod normal, le-ar ţine sub tăcere. Oamenilor le place să pară mai deştepţi şi mai în temă decât interlocutorii lor. Le place să dea lecţii şi furnizează informaţii ca să facă impresie şi să fie ascultaţi cu gura căscată. Desigur, nu va fi chiar „ca în filme" şi

negocierea nu va decurge la fel de fluent ca serialul Colombo, dar sub aspect psihologic, deznodământul ar putea fi acelaşi. Pretinsul neajutorat, care pune întrebări naive, care pricepe greu răspunsurile, care uită şi pune de trei ori aceeaşi întrebare, care nu sesizează detaliile, care nu are simţul ridicolului şi nici măcar nu ştie prea bine cum să se poarte cu partenerii, omul care face „neglijent" toate aceste lucruri poate fi un negociator de tip Colombo. El îşi culege informaţiile, cîntăreşte oamenii şi, când te aştepţi mai puţin, întoarce foaia şi arată cine este de fapt.

48. Tehnici de obţinere a soluţiilor integratoare

• *ori întindem plăcinta, ori rostogolim buşteni*

Într-o negociere de familie, în care soţii stabilesc modul în care-şi petrec concediul, poziţiile partenerilor sunt clare şi greu de conciliat: soţia doreşte un sejur într-un hotel de patru stele, într-o staţiune cu pretenţii, pentru a se simţi o adevărată doamnă, iar soţul doreşte o plecare la munte, cu cortul, pentru a se odihni în natură. Pentru soţie este importantă cazarea de lux, iar pentru soţ este importantă drumeţia la munte. În final, soluţia aleasă este cazarea într-un hotel de primă clasă, la munte. Acest tip de soluţie nu este identică cu nici una dintre cele de pornire, dar le satisface pe ambele într-o măsură importantă. Fiecare dintre părţi a făcut unele concesii şi renunţări, dar obţine şi satisfacţiile dorite. Alegerea lor este un exemplu de soluţie integratoare, care conciliază interesele părţilor negociatoare. Dacă ar fi recurs la un compromis, de genul datului cu banul, de pildă, soluţia la care s-ar fi ajuns ar fi satisfăcut doar una dintre părţi.

Într-o situaţie asemănătoare s-au aflat două firme de construcţii care negociau un contract de colaborare pentru finalizarea unui obiectiv. Partenerul A a cerut din start să preia sarcinile privind structura, decoraţiunile interioare şi finisajele. Partenerul B a cerut să preia tâmplăria, mobilierul şi... structura. Fiecare din firme dorea să preia structura de rezistenţă pentru că fiecare avea o echipă disponibilă şi puteau ocupa mai mult personal. După o dispută de durată, au creat împreună o treia firmă, specializată în sarcinile privind structura de rezistenţă şi au plasat personalul celor două echipe existente.

În negocieri, soluţiile integratoare implică, de cele mai multe ori, dezvoltarea unor idei noi, dincolo de alternativele existente la start. Două dintre tehnicile uzuale de dezvoltare a unor soluţii integratoare prezentate pe scurt, în cele ce urmează sunt: „întinderea plăcintei" şi „rostogolirea buştenilor".

a) Partenerii pot *„întinde plăcinta"*, adică pot construi împreună o soluţie mai amplă şi mai costisitoare decât cele de plecare, pentru a fi satisfăcuţi şi unii, şi alţii. „Întinderea plăcintei" implică alocarea de resurse suplimentare, în sensul că soluţia integratoare va însemna un efort mai mare decât oricare dintre soluţiile individuale propuse de parteneri. Exemplul negocierii dintre cele două firme de construcţii este ilustrativ pentru această tehnică. Pentru negocierea de familie, „întinderea păcintei" ar fi putut însemna un concediu mai lung şi mai costisitor, pe care să-l împartă după dorinţele ambilor parteneri.

„Întinderea plăcintei" vine să răspundă la trei întrebări: cum pot obţine ambele părţi ceea ce-şi doresc? Resursele sunt limitate? Cum pot fi alocate noi resurse?

b) Partenerii vor putea proceda la *„rostogolirea buştenilor"*, atunci când „întinderea plăcintei" nu-i posibilă din cauza resurselor limitate. De pildă, în cazul cuplului care

petrece concediul nu sunt suficienţi bani pentru a merge şi cu cortul la munte, şi într-un hotel de lux pe litoral. „A rostogoli buşteni" este desigur mai puţin plăcut pentru partenerii care negociază. Pentru a construi o soluţie integratoare, ei vor trebui să cedeze fiecare la câte ceva şi să-şi facă concesii reciproce. În exemplul considerat, soţul renunţă la cort, iar soţia la o staţiune pe litoral. Ea ţine mult la hotelul bun, iar soţul ţine mult la drumeţiile la munte, astfel încât fiecare din ei şi-au atins scopurile de prim rang, dar au şi cedat. Maniera în care se negociază prin tehnica „rostogolirii buştenilor" : se caută ca fiecare partener să-şi atingă prioritatea maximă, dar să cedeze la prioritatea maximă a celuilalt.

49. Contează ce, dar mai mult contează cum ceri?

• *CE este important, dar CUM este decisiv*

Doi călugări se preumblau pe aleile din grădina mănăstirii spunându-şi rugăciunea. Oameni, şi ei, în ciuda pioşeniei, ar fi vrut să fumeze o ţigară. Nu aveau însă permisiunea stareţului la aşa păcat lumesc, motiv pentru care au mers la el, pe rând, cerând dispensa de a fuma în grădina mănăstirii. Peste un ceas, şi-au reluat periplul pe alei, dar numai unul pufăia satisfăcut, cu oarecare ostentaţie.

Celălalt, indignat, a izbucnit rebel : *„Dar e nedrept ; ţie ţi-a permis, iar mie nu..."*.

„Bine frate, dar ce i-ai cerut stareţului ?" întreabă fumătorul, sincer intrigat, la rândul său.

„Păi, i-am cerut să-mi permită să fumez în timp ce mă rog."

„Aha ! Păi nu asta trebuia să-i ceri. Eu l-am rugat să îngăduie să mă rog în timp ce fumez."

Pilda asta, preluată după Bruno Medicina, este tipică pentru spiritul negocierii inteligente. Ne arată că nu-i atât de important CE faci, CE dai şi CE spui clientului, pe cât este felul în care o faci, CUM formulezi cererile.

Fondul este important, dar forma este manipulativă. Aceeaşi ofertă poate fi respinsă într-o anumită formulare, mărime sau culoare, dar acceptată dacă este prezentată diferit. Forma, mărimea, stilul, culoarea, ambalajul, eticheta, marcajul şi prezentarea sunt primele elemente pe care clientul le percepe prin senzaţii. Ele atrag sau resping, mai întâi. Judecata esenţei vine mai târziu la rând, dacă mai vine. Judecata-i un proces mental, ulterior senzaţiilor. Cineva poate fi genial, dar nu te apropii de el dacă miroase urât.

Adesea, ca să convingi, satisfaci mai curând dorinţe şi moftur, decât nevoi şi lipsuri. E greu să vinzi oamenilor ce au nevoie, dar poate fi o nimica toată să vinzi ceea ce-şi doresc.

50. Tehnica întrebărilor

• *cel care întreabă conduce* (Aristotel)

Rolul întrebărilor este esenţial în procesul negocierilor, înainte de orice altceva, pentru că datorită lor se obţin informaţii. Întrebările şi răspunsurile fac parte din procesul de negociere, iar, după expresia lui Aristotel, *„Cel care întreabă conduce"*. Orice întrebare

are caracterul unei cereri, iar răspunsul este perceput ca fiind o concesie. Arta de a formula întrebări şi răspunsuri nu constă atât în a avea sau nu dreptate, ci în a şti ce şi cum să spui şi ce şi cum să nu spui.

În orice caz, un bun negociator bănuieşte deja majoritatea întrebărilor şi destule răspunsuri, pe care le va formula atât el însuşi, cât şi partenerul, mai înainte de a se aşeza efectiv la masa negocierilor. El se va comporta ca un student care stăpâneşte materia şi nu poate fi încurcat de profesor. Cu toate astea, nu se pot pune întrebări bune fără ascultare activă.

Întrebările pot fi *libere* sau *dirijate*. Cele libere nu sunt direct legate de subiectul negocierilor. Cele dirijate ţintesc direct sau indirect asupra obiectivului negocierii.

Prin întrebări *libere*, bine puse, se poate prelua iniţiativa în conversaţie. Prin întrebări dirijate, se pot verifica şi clarifica afirmaţiile adversarului. De regulă, întrebările libere sunt şi deschise, în sensul că răspunsul nu este previzibil. Întrebările *dirijate* tind să fie întrebări închise sau semiînchise, la care se poate răspunde cu DA, cu NU sau cu un tip de răspuns din câteva posibile.

Se începe mai curând cu întrebări libere şi deschise, care încurajează conversaţia, stimulează şi implică partenerul în exprimarea propriilor opinii şi sentimente. Apoi, orizontul întrebărilor se restrânge treptat, după aşa-numita *„metodă a pâlniei"*. Întrebările devin tot mai precise, tot mai la subiect. Prin întrebări puse după „metoda pâlniei", poţi încolţi treptat adversarul şi poţi strânge şurubul, dar fără să sari calul, adică fără a leza adversarul în manieră inacceptabilă.

Atunci când observi anumite neconcordanţe şi contradicţii între afirmaţiile lui, în loc să dai totul pe faţă cu brutalitate, te arăţi doar nelămurit întrebând ceva în genul: *„Nu vă supăraţi, dar n-am înţeles prea bine. Aţi putea reveni pentru a explica cum se leagă lucrurile astea unele cu altele ?"*.

Întrebările *dificile* ar fi mai bine să fie anunţate, cu un fel de preaviz: *„Acum, am o întrebare dificilă. Ştiu că nu va fi uşor să daţi un răspuns, aşa că nu vă grăbesc, nu aştept un răspuns imediat..."*.

Prin întrebări *tactice*, la care cunoşti deja răspunsul, poţi verifica dacă anumite suspiciuni cu privire la poziţia şi atitudinea adversarului sunt întemeiate.

Întrebările *protocolare* şi de etichetă sunt bune la început, dar şi ori de câte ori pot dezamorsa tensiunea negocierilor: *„Aţi călătorit bine ? Cum aţi dormit ?"*.

Tot prin întrebări protocolare şi de complimentare se poate stimula şi menţine tonusul psihic al partenerului: *„Cum reuşiţi să vă păstraţi mereu proaspăt ? Cum obţineţi nota asta de eleganţă ?"*.

Întrebările tactice pot tergiversa, amâna şi câştiga timp pentru construirea propriei argumentaţii: *„N-am putea relua încă o dată, punct cu punct, tot ceea ce am convenit deja ?"*.

Prin întrebări *tactice politicoase*, se poate evita sau amâna un răspuns direct într-o chestiune delicată: *„Îmi permiteţi, vă rog, să răspund mai târziu la această problemă ?"*.

Întrebările diririjate pot orienta discuţia în sensul dorit: *„Aici am căzut amândoi de acord. Credeţi că s-ar putea ataca problema următoare ?"*.

Întrebările-*capcană* au rolul de a stabili dacă partenerul spune adevărul: *„N-a rămas aşa cum am vorbit la telefon cu colegul dvs. ? Aţi hotărât altceva, de unul singur ?"*.

Prin întrebări-*expozeu* se pot furniza adversarului informaţii avantajoase pentru punctul nostru de vedere: *„Ştiaţi că vinul pe care vi-l propun aici a câştigat câteva medalii în străinătate ?"*.

Prin întrebări-*stimulator* se poate orienta şi activa gândirea adversarului în direcţia vizată de argumentaţia noastră: *„V-aţi gândit la creşterea de productivitate pe care o puteţi obţine dacă... ?"*. *„Apropo de termenele de plată... Inflaţia nu vă ridică probleme şi dvs. ? V-aţi gândit să schimbaţi ambalajul ?"*

Prin întrebări cu rol *de trezire a curiozităţii*, partenerul poate fi implicat senzorial în procesul de argumentare: *„Ştiţi ce se întâmplă dacă rotesc/răstorn/ micşorez etc. ?"*.

Prin întrebări uşor *ironice* sau chiar agresive se pot iniţia atacuri la adresa adversarului: *„Chiar credeţi că tinereţea dvs. vă permite să faceţi afirmaţii care solicită o experienţă mult mai vastă ?"*.

Întrebările *retorice*, manipulative, pot fi folosite nu atât pentru a obţine răspunsuri, cât pentru efectul lor de argument cu încărcătură emoţională şi pentru faptul că aduc răspunsuri pozitive: *„Superioritatea produsului nostru este evidentă, nu-i aşa ? Chiar vreţi să vă cred ? Întotdeauna sunteţi pe fază ?"*.

Prin întrebări *de tatonare* se pot depista motivaţiile de cumpărare ale partenerului: *„Ce vi se pare esenţial la un astfel de utilaj ?"*.

Întrebările *insinuante* au rolul de a face supoziţii neplăcute şi periculoase pentru partener, dar într-o formă voalată: *„De ce o fi costând aşa mult materialul acesta ?"*.

Întrebările *încuietoare* sunt cele directe şi dificile şi au rolul de a forţa luarea unei decizii sau chiar de a provoca blocarea şi sistarea negocierilor: *„Acceptaţi sau renunţaţi ? Cumpăraţi sau nu ? Aceasta este ultima dvs. ofertă ? Vă daţi daţi seama ce faceţi ? Ştiţi ce ofertă bună v-am făcut ?"*.

Uneori, atunci când există dubii asupra competenţelor şi capacităţii de a lua decizii a partenerului, problema poate fi clarificată printr-o întrebare de genul: *„Să presupun că sunteţi învestit cu întreaga autoritate necesară pentru rezolvarea acestei probleme ?"*.

Adesea, în finalul negocierilor, chiar în momentul încheierii acordului, partenerul poate apela la „şmecheria" de a cere o *„ultima concesie"*. Lucrul acesta ar putea să ne revolte, dar revolta nu ajută la nimic, pentru că toată munca poate să fi fost în zadar. Răul poate fi evitat mai elegant cu o întrebare mirată şi ironică, de genul: *„Sugeraţi cumva redeschiderea negocierilor ?"*.

Dacă răspunsul este negativ, ceea ce rămâne de făcut este respectarea termenilor acordului deja negociat. Dacă răspunsul este pozitiv, se va cere rapid o altă concesie, la schimb (se aplică un *„Da..., dar"*). Concesia finală trebuie pregătită din timp, ca un fel de as din mânecă.

BCU IAŞI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XVI

NEGOCIATORUL

1. Personalitatea negociatorului
2. Stilul personal de comunicare

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XVI

NEGOCIATORUL

1. Personalitatea negociatorului
2. Stilul personal de comunicare

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

• *nu cere fără să oferi, dar nici nu oferi fără să ceri!*

Nu ştiu alţii cum sunt, dar eu unul nu prea m-am născut cu harul de a fi mare negociator. Aş fi vrut eu! Ca să umplu golul, m-am aşternut pe treabă. Am citit o grămadă de cărţi despre manipulare, retorică, negociere, diplomaţie şi vânzări. Am parcurs un sofisticat labirint de formare în lumea largă. M-am antrenat şi am experimentat pe la case mari. Degeaba! Am obţinut doar progrese modeste.

Ca să fi ajuns mare negociator, ar fi trebuit să mă fi născut bun 100% pentru treaba asta. Născut şi făcut, deopotrivă. Educat anume, încă din copilăria cea timpurie. De-ar fi fost să fie aşa, astăzi n-aş perora prin săli de curs şi n-aş scrie tablete prin ziare sau cărţi despre negociere. Aş negocia pe bune afaceri mari, tratate şi acorduri sau încâlcite iţe diplomatice.

1. Personalitatea negociatorului

Adevărul este că a negocia bine ţine mai curând de artă, de talent şi vocaţie, decât de ştiinţă. Negocierea cere intuiţie, spontaneitate, empatie, răbdare, putere, perspicacitate, farmec personal şi alte însuşiri primite sau nu ca zestre nativă. Arta de a negocia ţine în mod profund de structura de personalitate, de temperamentul şi caracterul fiecărei persoane. Negociatorul rasat se naşte cu abilitatea de a comunica empatic şi persuasiv, de a se putea identifica afectiv cu emoţiile şi sentimentele interlocutorului.

Empatia este fenomenul de rezonanţă emoţională şi afectivă care, într-un mod subtil, dificil de conştientizat, asigură baza comunicării interpersonale şi a înţelegerii psihologice spontane a celuilalt (Norbert Sillamy, *Larousse de psihologie*, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1996). Aceasta înseamnă incomparabil mai mult decât a cunoaşte din cărţi psihologia umană sau a-ţi însuşi şcoleşte fel de fel de trucuri, tehnici, tactici şi strategii de negociere.

Pe de altă parte însă, la fel de adevărat este şi faptul că cineva născut înzestrat nu devine un bun negociator cu una, cu două, fără a parcurge un lung proces de şlefuire, învăţare, formare şi experimentare, fără a-şi însuşi secretele retoricii, ale logicii, ale argumentării, ale psihologiei şi comunicării interpersonale. Zestrea nativă nu face mulţi bani fără ştiinţa de a negocia. Peste vocaţia înnăscută intervin amprenta mediului, educaţia, formarea, experienţa de viaţă, efortul personal, încercarea şi eroarea etc., care se depun în straturi succesive, şlefuind personalitatea nativă. Dacă sunt puternice şi de

durată, influenţele externe pot modifica semnificativ zestrea nativă. Pot forma o nouă personalitate, un nou caracter. Viaţa cazonă sau viaţa boemă de lungă durată, de pildă, pot modifica definitiv şi iremediabil datul nativ al unei persoane.

1.1. Portret „la minut"

De-a lungul anilor, ne confruntăm şi negociem cu oameni fel de fel. Cei pozitivi ne pot înrâuri viaţa în bine. Dar cum să-i aflăm într-un minut? Dincolo de abilităţi paranormale, de miracole, de afinităţi personale, atracţii şi simpatii spontane, iată un portret în cuvinte-cheie pentru negociatorul de succes (adaptare după o ideie întâlnită la Hassan Souni, *op.cit.*, p. 50):

Onestitatea
Munca
Umanismul
Libertatea interioară
Persuasiunea
Optimismul
Zâmbetul curat
Iniţiativa
Tactul
Inspiraţia şi
Voinţa.

Pornind de la aceste 11 tuşe trase în cuvinte-cheie, avem un portret în linii mari al negociatorului. El este nimeni altul decât OMUL POZITIV. El rămâne demn şi vertical în paginile unei cărţi.

Onestitatea pare a fi însuşirea supremă a marilor negociatori şi diplomaţi. Onestitatea şi nu Viclenia! Mulţi oameni cred sincer că viclenia e cheia marilor negociatori. Oricând sunt gata să aducă drept dovadă numele unui Talleyrand sau a altora ca el. Nimic mai fals. Doar onestitatea asigură durabilitatea unei relaţii între persoane şi organizaţii. Ea este rudă apropiată cu *sinceritatea* şi *loialitatea*, cu felul de a fi cinstit, deschis şi curat, lipsit de viclenie. Onestitatea deschide singurul drum adevărat către celălalt. În orice caz, fiinţa umană percepe onestitatea şi sinceritatea ca total opuse demagogiei şi vicleniei. În faţa unui caracter onest regăsim mai mare siguranţă decât în faţa legii sau a unui contract abia semnat.

Munca tenace, hărnicia negociatorului înseamnă o altă însuşire de mare rang a celui înzestrat şi antrenat. Munca tenace înseamnă *răbdarea* de a ajunge la capăt, atât de necesară negociatorului, iar nu nerăbdarea de a trece la altceva, de a schimba. Disponibilitatea sa la efort de durată rămâne una dintre garanţiile succesului. Pentru asta, este nevoie de sănătate şi energie vitală. Munca tenace şi disciplinată este izvor de confort fizic şi psihologic pentru negociator, ca şi pentru partenerii săi. Hărnicia creşte tonusul şi puterea sa de negociere.

Umanismul este iubirea de oameni, fără de care nu foloseşte nimănui să fii cel mai puternic negociator. Includerea umanismului între valorile morale perene nu mai este negociabilă la început de mileniu III. Încrederea negociatorului în valoarea şi potenţialul uriaş al fiinţei umane este marea calitate a celui înzestrat. Animat de concepţii umaniste, el are respect pentru sine şi pentru partenerii de negociere. Poate fi generos, dar drept. Poate milita pentru dezvoltarea liberă a personalităţii umane, dar nu oricum. Poate fi îngăduitor cu inerentele imperfecţiuni, dar cu măsură. Nu ia în tragic existenţa unor poziţii subiective. *Umorul*, înclinaţia spre glumă şi autoironie, sub o înfăţişare jumătate

veselă, jumătate serioasă, fac casă bună cu umanismul şi negocierea. Viaţa nu-i aşa grea şi lumea nu-i aşa rea pe cât cred cinicii. Nici aşa neutră şi rece cum cred raţionaliştii. Negociatorul umanist înţelege că, adesea, logica sentimentelor prevalează asupra logicii minţii. Roboţii nu negociază.

Libertatea interioară este o altă importantă însuşire a negociatorului bun. Ar fi ideal să negociezi liber de prejudecăţi, independent, autonom şi neatârnat. Abia atunci poţi fi natural şi degajat. Libertatea interioară dă omului dreptul de a fi stăpân pe ceea ce face şi pe ceea ce nu face. Negociatorul liber poate fi demn, vertical, ferit de prejudecăţi şi prea adâncă plecăciune. Un negociator strâns cu uşa, înghesuit în prerogativele prea înguste conferite de un mandat cu prea multe limite minime şi maxime devine un partener dificil.

Persuasiunea înseamnă darul de a convinge şi arta de a argumenta pe care le stăpâneşte negociatorul înzestrat şi antrenat. Persuasiunea vine din retorica discursului, dar şi din pasiunea oratorului. Fără pasiune, discursul rămâne de lemn. *Pasiunea* îi înflăcărează pe oameni, îi face entuziaşti şi plini de fervoare. Pasiunea este oratorul care convinge şi pietrele. Desigur, pasiunea şi nu patima. Negociatorul pătimaş, vorba lui Hamlet, este „sclavul pasiunilor". Apoi, mai este nevoie de cunoştinţe de psihologie şi de stăpânirea unor tehnici de comunicare. *Perseverenţa*, insistenţa şi stăruinţa conturează o altă dimensiune a persuasiunii. Mesajele care se repetă se supraimprimă în memoria pasivă şi devin mai convingătoare.

Optimismul este mina de aur a bunului negociator. În latineşte, *optimus* înseamnă „cel mai bun". Optimismul înseamnă încredere în viitor şi grija de a vedea faţa frumoasă şi plăcută a lucrurilor, partea luminată a lunii, jumătatea, treimea sau cincimea plină a paharului. Optimismul este în bună măsură o chestiune de încredere în sine, de atitudine şi de voinţă. El vine din interior, din încrederea robustă în propriile forţe şi din generozitate. Binele precumpăneşte răul, chiar şi atunci când nu trăim în cea mai bună dintre lumi. Optimismul se cultivă ca o plantă miraculoasă. Un negociator optimist este generos, dar prudent. O parte din el crede cu tărie în aceea că partenerii au de câştigat din soluţia negociată, iar o altă parte rămâne de veghe.

Zâmbetul adevărat, surâsul curat şi prietenos intră în mod obligatoriu în recuzita negociatorului. De regulă, cel care zâmbeşte în afară o face şi pe dinăuntru. Un zâmbet convinge mai mult decât o pledoarie întreagă. Surâsul cald poate fi doar dăruit şi niciodată cumpărat. Firile vesele, joviale sunt tonice şi obţin mai uşor concesii de la parteneri. Nimeni nu-i destul de bogat ca să nu aibă nevoie de zâmbet şi nici destul de nemernic ca să nu-l merite. Partenerul care nu se tânguie şi nu te încarcă cu griji şi necazuri care nu-s ale tale rămâne tonic şi reconfortant. Chipul senin şi surâzător fac 51% din *farmecul personal*. *Umorul* relaxează momentele de tensiune, destinde atmosfera şi uşurează obţinerea unor concesii.

Iniţiativa este un aliat de partea celui care propune, începe, iese la rampă şi întreprinde cel dintâi o acţiune. Iniţiativa este de partea celor puternici, a celor activi, care decid şi nu aşteaptă să decidă alţii. Cel care rămâne pasiv, în expectativă, nu poate lua iniţiativa de partea sa. Negociatorul puternic are nevoie de iniţiativă.

Tactul este acel minunat simţ al măsurii şi al fineţii în comportamentul unei persoane. El permite adoptarea atitudinii corecte şi convenabile în aproape orice situaţie.

Negociatorul cu tact are o măsură în toate, are un simţ al ritmului, al cadenţei în care este mai bine să se desfăşoare evenimentele. Măsura este greu s-o afli singur, fără să ţii seama şi de partener. Oamenii pierd uşor măsura atunci când sunt pe val şi merge totul strună, ca şi în faţa încercărilor grele ale vieţii. Negociatorul rasat nu se îmbată cu apă rece, nu-şi pierde măsura, răbdarea, calmul şi luciditatea în clipele grele, dar nici în cele faste.

Inspiraţia este harul aceluia care găseşte acul în carul cu fân, şi asta din mers, fără să mai dezlege încărcătura. Inspirat este omul curtat de muze, dar şi cu adevărat *implicat* în ceea ce face. La prima vedere, pare copilăros, trăsnit, ghiduş, dar, într-un fel inocent, găseşte soluţii la care nu se aşteaptă nimeni. Omul inventiv şi creativ schimbă lumea, doar aparent în joacă. La o privire mai atentă, inspiraţia este un un fenomen imposibil fără iubire şi *implicare*. Implicat este cel care simte partenerul, ca şi pe sine însuşi. Cel care se implică trăieşte din plin relaţiile în care se angajează. Intră în vâltoare, nu stă pe de lături.

Voinţa este resursa celor care nu mai au alte resurse, dar nu despre ei este vorba aici. Voinţa nu-i ultima, ci prima resursă a celor puternici, născuţi pentru a câştiga. Pentru ei, exerciţiul voinţei devine atât de uşor şi de simplu, încât nu mai cere efort. Trece aproape neobservat. Încrâncenarea voinţei nu-i de dorit pentru nimeni. Perdanţii recurg la încrâncenarea voinţei, nu câştigătorii. Pentru negociator este importantă voinţa de a reuşi împreună, de a juca la victorie fără să-şi zdrobească partenerul. Voinţa vine şi din motivaţia ce-l mână spre obiectiv, dar nu se confundă cu ea. „A ridica moralul" sau „a da o şansă" se traduce prin „a transmite o doză de voinţă" cuiva. Voinţa este diferenţa dintre succes şi eşec.

Voinţa este funcţia psihică care, la nivel conştient, orientează individul către realizarea obiectivelor sale. Ea focalizează energiile spre atingerea obiectivelor. Este trăsătura de caracter a acelor persoane care iau decizii interioare ferme şi nu mai dau înapoi în faţa obstacolelor.

1.2. Alte însuşiri care contează

Cele 11 trăsături de penel din „Portret la minut" n-au epuizat nici pe departe calităţile şi defectele întâlnite la negociatorul de succes. Cu toate acestea, el este un om şi nu un zeu. Calităţile inventariate deja se regăsesc la el într-o măsură rezonabilă. Unele lipsesc, altele vin să le suplinească. La drept vorbind, negociatorul „perfect" nu există. Când cineva încearcă să „joace" rolul acestuia devine nesuferit şi nu mai convinge pe nimeni. Nimeni nu face confidenţe unui interlocutor „perfect". Amănuntele contează la un bun negociator.

Capacitatea de a **asculta** activ, cu atenţie şi dăruire, este una dintre calităţile importante ale negociatorului. Experţii în comunicare avertizează că ascultarea nu-i o treabă simplă. Este nevoie de exerciţiu repetat de concentrare asupra discursului interlocutorului.

Spiritul competitiv, ţinuta demnă şi distincţia sunt semne ale puterii înnăscute. Intimidează, impresionează, conferă plus de credibilitate şi taie elanurile ofensive ale competitorilor.

Sănătatea, experienţa şi vârsta sunt alte caracteristici care conferă greutate în negociere. Studiile au arătat că există o plajă optimă pentru vârsta negociatorului,

cuprinsă între 30 şi 50 de ani. O dată cu scăderea acuităţii senzoriale şi a atenţiei, începe să scadă şi randamentul negociatorului. În diplomaţie, plaja vârstei potrivite este cu 10-15 ani mai ridicată decât cea din afaceri.

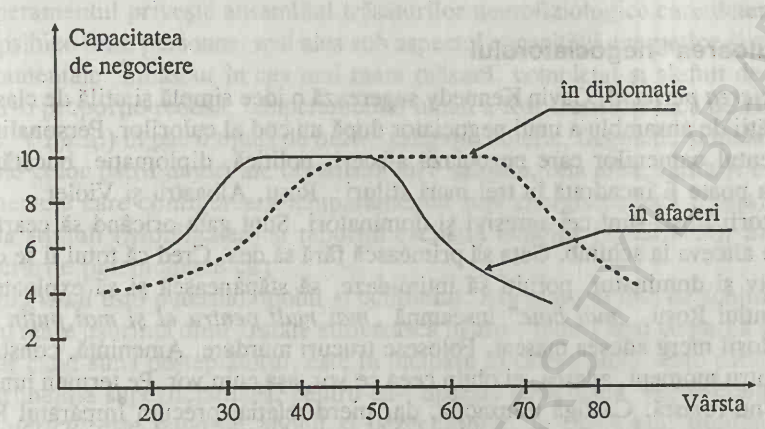


Fig. 16.1. Vârsta negociatorului şi puterea de negociere

Capacitatea de a se **înţelege pe sine**, de a avea o **imagine de sine** corect evaluată, nu-i rău nici uşor supralicitată, creşte forţa de persuasiune şi influenţare. Din contra, persoanele cu o imagine de sine precară sunt vulnerabile şi expuse unor riscuri de genul: sensibilitate excesivă la opiniile altora, pesimism, complexe de inferioritate, frustrare şi energie risipită în lupta pentru a-i demola pe ceilalţi, nevoia de a fi altcineva, irascibilitate etc.

De altfel, există destule opinii (A. Pease, A. Gardner, *Limbajul vorbirii*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995, p. 107), după care orice proiectare în exterior a unei imagini de sine eronate conduce la perturbarea comunicării.

Solida **pregătire profesională** şi stăpânirea problemelor aflate în discuţie sunt alte caracteristici importante pentru negociatorul de succes.

Erudiţia, bogăţia informaţiilor mass-media, lecturile, cultura muzicală şi cinematografică pot avea o importanţă deloc neglijabilă în arsenalul negociatorului de succes. Umple cu uşurinţă golurile sau face diversiune, la nevoie.

Motivaţia negociatorului este o caracteristică individuală importantă pentru angajamentul personal în tratative de orice natură. Există motivaţii: a) individualiste, b) de grup şi c) competitive.

Motivaţiile *individualiste* privesc avantaje, interese şi profit personal. Cele *de grup* privesc spiritul de echipă şi sentimentul apartenenţei la organizaţie sau comunitate. Sunt importante atunci când negocirea cade în sarcina unei delegaţii sau vânzarea se face în echipă. Motivaţiile *competitive* privesc spiritul de luptător şi dorinţa de a fi mai bun decât partenerul.

Motivaţia negociatorului influenţează considerabil intensitatea angajamentului: tenacitate, perseverenţă, insistenţă în argumentaţie, răbdare, efort de durată. Negociatorul insuficient motivat de partea pe care o reprezintă rămâne modest ca efort, răbdare şi durată. În plus, poate fi uşor motivat de cealaltă parte. Două negocieri pe piaţa

aeronautică pot fi sugestive din acest punct de vedere : un contract Airbus – Panam a fost semnat după 18 luni de negociere, în septembrie 1985, iar altul, Airbus – Tarom, în 1990, sub guvernul Roman, a fost perfectat în câteva ceasuri.

1.3. „Culoarea" negociatorului

În *Negocierea perfectă*, Gavin Kennedy sugerează o idee simplă şi utilă de clasificare a personalităţii de ansamblu a unui negociator după un cod al culorilor. Personalitatea şi comportamentul oamenilor care negociază afaceri, politică, diplomaţie, bucătărie sau orice altceva poate fi încadrată în trei mari stiluri : Roşu, Albastru şi Violet.

Negociatorii Roşii sunt cei agresivi şi dominatori. Sunt gata oricând să ceară ceva, fără să ofere altceva la schimb. Gata să primească fără să dea. Cred că totul li se cuvine. Atacă agresiv şi dominator, porniţi să intimideze, să stăpânească şi să exploateze. În viziunea omului Roşu, *„mai bine"* înseamnă *„mai mult pentru el şi mai puţin pentru partener"*. Roşii merg adesea mascat. Folosesc trucuri murdare. Ameninţă, constrâng şi trişează. Pentru moment, adesea, ei obţin ceea ce vor, aşa cum vor. Pe termen lung însă, relaţiile lor nu rezistă. Câştigă tranzacţia, dar pierd relaţia, precum Împăratul Roşu şi Harap-Alb. Negociatorul Roşu este Buldozerul, aşa cum a fost descris în capitolul privind stilul şi strategia de negociere.

Negociatorii Albaştri sunt blânzi, concesivi şi supuşi, gata să ofere fără să ceară, să dea, fără să primească la schimb. Dispuşi să cedeze, să lase de la ei, numai să fie pace, să nu piardă relaţia. Ei sacrifică propriile dorinţe şi interese. Ofertele şi concesiile lor unilaterale provoacă exploatare. În viziunea Albastrului, *„mai bine pentru amândoi"* înseamnă *„mai mult pentru partener şi mai puţin pentru sine"*. Negociatorul Albastru este Papă-lapte, aşa cum a fost descris în capitolul privind stilul şi strategia de negociere.

Unul şi acelaşi negociator poate fi atât Roşu, cât şi Albastru ; Roşu cu unii parteneri, în unele situaţii sau momente şi Albastru cu alţi parteneri, în alte situaţii sau momente. Este Roşu atunci când are intenţii dominatoare şi comportamente agresive. Este Albastru atunci când are intenţii de cedare şi comportamente concesive. Uneori, deşi pleacă de la intenţii Albastre, se întâmplă pur şi simplu să nu reziste tentaţiei de a fi Roşu, de a vâna ocaziile, de a lua ceva fără să dea altceva la schimb.

Deoarece Roşu şi Albastru nu funcţionează conform principiul schimbului, *„facio ut facias"* şi *„do ut des"*, ambii sunt mai curând perdanţi.

Negociatorul Violet este o combinaţie pragmatică între Roşu şi Albastru. El negociază pe principiul schimbului. Nu oferă fără să ceară, dar nici nu cere fără să ofere la schimb. Nu primeşte fără să dea. Propune simultan atât oferta, cât şi cererea : *„Dacă tu..., atunci eu..."*. Asta înseamnă că este cooperant şi are grijă de propriile interese, dar şi de ale partenerului. Când sunt în joc interesele sale, devine Roşu. Se bate dominator pentru ele. Când sunt în joc interese extrem de importante pentru partener, devine Albastru. Înţelege şi cedează.

Acest simplu şi sumar cod al culorilor ne ajută să înţelegem cât de important poate fi să „citim" partenerul la primul contact şi să-i ghicim culoarea. Câştigăm mai uşor când ştim cu ce fel de om avem de-a face, la ce să ne aşteptăm şi de unde să-l apucăm. Atunci când negociem cu un Roşu, nu vom face ca el, dar nici nu vom fi Albaştri. Nu vom ridica tonul, nu vom bate cu pumnul în masă, dar nici nu vom răspunde amabil şi supus la abuz, aroganţă şi agresiune. Dacă vom reuşi să rămânem Violeţi, şansele de succes vor putea creşte. La nevoie, vom fi Roşii. Pentru asta vom fi gata să jucăm şi puţin teatru. Când ne îmbrăcăm în roşu, deja căpătăm un plus de agresivitate.

1.4. Temperamentul negociatorului

Temperamentul priveşte ansamblul trăsăturilor neurofiziologice care determină diferenţieri psihice între persoane, mai ales sub aspectul capacităţii energetice şi al dinamicii comportamentale. Înnăscut în cea mai mare măsură, completat şi şlefuit de mediul de viaţă într-o proporţie redusă, temperamentul uman a fost clasificat încă de Hipocrat din Kos (sec. V î.e.n.) în patru tipuri de bază: sangvin, coleric, flegmatic şi melancolic. Ele corespund celor patru umori ale organismului: sângele, bila albă, limfa şi bila neagră.

Elementele care configurează temperamentul sunt energia psihică (Forţa), viteza de reacţie la stimuli (Mobilitatea) şi raportul excitaţie/inhibiţie (Echilibrul). Simplificând puţin lucrurile putem spune că:

- *sangvinul* este puternic, mobil şi echilibrat. Are mare nevoie de schimbare, trece cu mare uşurinţă dintr-o stare sufletească în alta; pune capul pe pernă şi adoarme, iar când sună deşteptătorul, este în picioare în câteva clipe. Este pândit totuşi de primejdia superficialităţii, pentru că-i lipseşte tenacitatea, perseverenţa;
- *colericul* este puternic, mobil şi dezechilibrat. În cazul său, excitaţia este mai puternică decât inhibiţia. Are „acceleraţie" bună, dar îi lipseşte frâna. O dată ambalat, colericul este greu de oprit. Este impetuos, sociabil, pasionat şi consumă mari cantităţi de energie în timp scurt. Se supără tare şi cu uşurinţă, dar uită repede;
- *flegmaticul* este puternic şi echilibrat, dar lent. Trece cu dificultate dintr-o stare sufletească în alta şi este rezistent la schimbare. Chiar şi ideile şi le schimbă cu mare dificultate şi prezintă riscul de a fi fixist, încăpăţânat. Îi este greu să se apuce de ceva nou, iar dacă se apucă îi este greu să se lase. Este tenace, perseverent şi poate fi profund. Se supără greu, dar ţine minte;
- *melancolicul* este relativ lipsit de energie şi foarte sensibil la stimulii de tot felul din mediul înconjurător. Este instabil emoţional, iar reacţiile şi comportamentele sale sunt destul de imprevizibile.

Primele trei tipuri de temperamente sunt, de la caz la caz, mai mult sau mai puţin adecvate pentru un negociator de succes, dar cel de-al patrulea nu este potrivit şi poate fi acceptat sau întâlnit doar ca excepţie.

Tabelul 16.1. Cum se manifestă temperamentul

Temperamentul / Caracteristica	Sangvin	Coleric	Flegmatic	Melancolic
energia psihică	mare	f. mare	mare	slabă
viteza de reacţie	mare	prea mare	redusă	aleatoare
gestica şi mimica	adecvate	vii	reţinute	oricum
sociabilitatea	mare	mare	redusă	singuratic
decizia	rapidă	pripită	târzie	imprevizibilă
tendinţa către compromis	mare	mică	mică	inexistentă
dispoziţia	adecvată	irascibil	reţinută	tristă
argumentaţia	adecvată	pătimaşă	tenace	emoţională
flexibilitatea	adecvată	bună	slabă	aleatorie

Putem nuanţa configuraţia personalităţii negociatorului apelând la caracterologie (studiile olandezilor G. Heymans şi E.D. Wiersma sau ale lui C.G. Jung) şi aducând în discuţie opt tipuri de personalitate psihologică: nervosul, activul, sentimentalul, pasionatul, realistul, flegmaticul, nonşalantul şi apaticul.

- *nervosul*: emotiv, mobil în gândire, mereu în căutare de noi experienţe, impulsiv, instabil şi nu tocmai activ. Se plictiseşte uşor. Creează tensiuni în echipă (ex.: Baudelaire);
- *colericul*: activ, emotiv, chiar exuberant, optimist, de o mare vitalitate. Uneori, devine violent pentru că aşteaptă rezultate palpabile imediate. Manifestă o mare nevoie de activitate (ex.: V. Hugo, Danton);
- *sentimentalul*: emotiv, inactiv, sensibil, idealist, scrupulos, iubitor de adevăr şi cu un puternic simţ al demnităţii, timid şi melancolic; abandonează partida când întâmpină dificultăţi, dar poate deveni violent la cea mai mică provocare (ex.: J.-J. Rousseau);
- *pasionatul*: emotivitate excesivă, nerăbdare şi independenţă. Este dominator, insistent, dar are tendinţa de a-şi nesocoti interesele. Pătimaş, cade pradă unor înclinaţii cărora li se consacră în întregime (ex.: Beethoven);
- *sangvinul*: controlează emoţiile. Este optimist, expansiv, sociabil, uşor adaptabil, realist şi stabil psihic. Poate fi analitic şi rece, dar relativ lipsit de profunzime, intuiţie şi tenacitate (ex.: Voltaire);
- *flegmaticul*: emotivitate slabă, inactiv sau calm şi lent. Stăpân pe sine şi plin de respect pentru reguli este greu influenţabil, lipsit de elasicitate (ex.: B. Franklin);
- *apaticul*: lipsit de emotivitate, inactiv, inert, placid, conformist, secretos, greu de descifrat, dispus să renunţe la orice (ex.: Ludovic al VI-lea);
- *amorful*: lipsit de emotivitate, pasiv, lipsit de ambiţie şi nepăsător până la neglijenţă. Poate fi frivol, nonşalant şi foarte stabil psihic, dar gata să braveze, să simplifice lucrurile (ex.: Ludovic al V-lea).

Caracteristicile temperamentale ale negociatorului, asociate cu trăsăturile sale de caracter, cu experienţa de viaţă şi în afaceri, ca şi cu gradul de însuşire a ştiinţei de a negocia, conduc la conturarea unor trăsături de personalitate şi calităţi mai complexe. Dincolo de toate acestea, negociatorul de succes are întotdeauna ceva în plus, ceva inefabil ce ţine de charisma.

1.5. Portret morfopsihologic

Morfopsihologia este disciplina preocupată de descifrarea personalităţii şi individualităţii psihologice a unei persoane, pe baza studiului formei capului şi a configuraţiei feţei umane. Psihologul L. Corman vizează, în esenţă, unele corespondente existente între anumite modele ale feţei umane şi caracteristicile temperamentale şi caracteriale asociate acestora.

Mai întâi Corman face distincţie între două modele generale ale feţei umane: tipul dilatat şi tipul contractat. Dilatarea sau contractarea feţei este apreciată în raport cu distanţa de la axa de simetrie a feţei la contururile laterale ale acesteia, măsurate pe o fotografie tip buletin.

Tipul dilatat	Tipul contractat
• forma feţei înscrisă într-un cerc, un oval larg sau un pătrat având colţuri rotunjite • tenul rozaliu sau roşu • buzele cărnoase şi, adesea, întredeschise • nasul gros • ochii mari, depărtaţi unul de celălalt	• forma feţei înscrisă într-un triunghi, un oval îngust sau un dreptunghi alungit • tenul palid sau măsliniu • buzele strânse • nasul fin, subţire • ochii adânciţi în orbite, apropiaţi unul de celălat

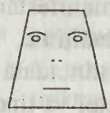
Apoi, faţa este divizată în trei etaje: superior, median şi inferior. Primul reflectă aspectul cerebral, al doilea pe cel afectiv, iar al treilea pe cel instinctual al manifestării personalităţii. Predominanţa unuia sau altuia dintre etaje, ca pondere şi înălţime, în raport cu celelalte, indică, după caz, dominanta cerebrală, afectivă sau instinctuală a unei persoane. Cineva cu fruntea mai înaltă decât o treime din ansamblul feţei va tinde să fie mai curând o persoană cerebrală şi raţională, decât afectuoasă şi senzuală. În schimb, altcineva cu buze cărnoase, bărbie alungită şi frunte mai îngustă, va tinde să fie mai curând o persoană senzuală, decât una cerebrală.

Combinarea celor două niveluri de analiză a configuraţiei feţei (contractare/dilatare şi proporţia dintre etaje) a condus la delimitarea următoarelor tipuri extreme de personalitate şi comportament (preluate după C. Pasco şi O. Prevet, *Mercatique et négociation internationales*, Dunod, Paris, 1994, p. 475):

	Dilatat	Contractat
Cerebral	Activ, spontan, realist	Reflexiv, suspicios, lipsit de spontaneitate
Afectiv	Sociabil, amabil, extravertit	Solitar, secretos, introvertit
Instinctual	Senzual, gurmand, combativ, coleric, materialist	Rece, calm, temperat, orientat mai curând către *a fi*, decât către *a avea*

Utilitatea analizei morfopsihologice constă în aceea că, după o vizualizare atentă şi competentă a configuraţiei feţei partenerului de negociere, se pot obţine unele indicii importante asupra încadrării sale într-una din următoarele patru tipologii extreme sau măcar într-o combinaţie a acestora (vezi tabelul):

Tipul de partener	Caracteristici	Personalitate	Comportamentul adecvat partenerului
Sangvin	• faţa rotundă spre ovală • predominanţa etajului median • faţa largă, lată • gura şi nasul groase	• dinamic • sociabil • extravertit • optimist • irascibil	• fii calm, răbdător, înţelegător, prietenos • vorbeşte-i cald, din inimă, atrăgându-i simpatia • foloseşte argumente emoţionale, afective
Coleric	• faţa dreptunghiulară, contractată • etajul median diminuat • ten mat • forme lungi, reci, impasibile, răutăcioase	• energic, rece • intransigent • autoritar • dominator • echilibrat • simţ practic	• fii logic, precis, calm, răbdător • vorbeşte-i din raţiune • foloseşte argumente raţionale, logice, precise

Tipul de partener	Caracteristici	Personalitate	Comportamentul adecvat partenerului
Nervos	• predominanţa etajului superior • bărbie ascuţită • tipic pentru imaginea convenţională a intelectualului	• mobil • nervos • introvertit • imaginativ • subiectiv	• fii vesel, calm, înţelegător • stârneşte-i curiozitatea, provoacă-i imaginaţia • foloseşte argumente originale, surpriză
Limfatic 	• predominanţa etajului inferior • bărbie lată, puternică • în general, este scund, masiv, îndesat	• pasivitate • reacţii lente, leneşe • decide greu • conservator	• fii concret şi simplu, practic şi calm • vorbeşte-i reconfortant, pe gustul său • foloseşte argumente simple, concrete

Sursa: C. Pasco et O. Prevet, *Mercatique et négociation internationales*, ed.cit., p. 476.

2. Stilul personal de comunicare

În capitolul privind strategia de negociere, a fost abordat pe larg stilul de negociere al unei persoane şi strategia adecvată acesteia. În acest capitol, ar mai fi de lămurit câteva aspecte privind stilul de comunicare şi legătura sa cu temperamentul şi caracterul persoanei.

Maniera ta de comunicare şi maniera mea de comunicare sunt două mostre de comportament pe care ceilalţi îl pot observa ca atare, la tine sau la mine. Impresiile pe care ei şi le fac despre noi sunt marcate de felul în care salutăm, zâmbim sau ne încruntăm, păstrăm distanţa, vorbim, ascultăm, gesticulăm, privim etc.

Fiecare persoană are un stil propriu de a comunica cu ceilalţi. Un preot, un marinar, un balerin sau un instalator, de exemplu, va purta în stilul personal, în atitudinea, postura şi gestica sa, ceva ce-i va trăda meseria şi preocupările. Fiecare se va comporta şi va comunica într-un mod care îi este propriu. De fapt, cea mai mare parte dintre judecăţile pe care le formulăm despre oameni, noi despre ceilalţi şi ei despre noi, sunt bazate pe stilul de comunicare. Stilurile rămân relativ stabile în timp, iar diferenţele între stilurile personale de comunicare rămân la fel de stabile.

Prima impresie despre partenerul de afaceri se formează în primele patru minute ale primului contact. Este impresia cea mai durabilă şi, dacă nu intervin erori grave de percepţie, este cea mai adevărată. *Şansa primei impresii o avem doar o singură dată.*

Componentele de bază ale stilului de comunicare sunt: distanţa, postura, privirea şi contactul vizual, mimica, gestica, vorbirea, tonul şi inflexiunile vocii, pauzele şi ritmul vorbirii, ascultarea, îmbrăcămintea şi accesoriile, imaginea de sine, sociabilitatea şi dominanţa.

Putem admite că stilul personal de comunicare este un dat nativ, ca şi temperamentul, spre exemplu, dar numai până la un punct. Adevărul este că propriul stil de comunicare poate fi modelat şi luat sub autocontrol. Dacă cineva are un stil de comunicare reflexiv, întrerupt de frecvente pauze de gândire, riscă să fie dominat uşor de un partener energic

şi dinamic. Dacă îşi cunoaşte propriul stil şi îl evaluează corect pe al partenerului, poate recurge la ajustări şi adaptări care diminuează riscurile. În concluzie, poate fi utilă respectarea a trei imperative:

- *Înţelege propriul stil de comunicare!*
- *Învaţă să evaluezi rapid stilul celor cu care intri în contact!*
- *Adaptează propriul stil de comunicare la stilurile celor care te interesează!*

2.1. Dominanţă, sociabilitate şi versatilitate

Între trăsăturile de personalitate care diferenţiază oamenii unii de alţii, trei sunt cu adevărat importante pentru configurarea atitudinilor şi comportamentelor care diferenţiază stilurile de comunicare. Acestea sunt dominanţa, sociabilitatea şi versatilitatea.

Dominanţa

Tendinţa unor persoane de a etala o atitudine excesiv parentală, afişând ostentativ preocupare, îngrijorare şi responsabilitate, cu intenţia secretă de a acapara şi controla timpul şi spaţiul comunicării este o formă de dominare. Putem pune în discuţie două categorii de dominanţă: slabă şi puternică.

Dominanţa slabă este aceea manifestată de persoanele mereu gata să asculte şi să servească pe ceilalţi, nerăbdătoare să le iasă în întâmpinare, să se supună. Nu ţin atât să se afirme, să se impună, pe cât sunt dispuse să se lase orientate, controlate, chiar stăpânite. În paginile acestei cărţi, persoanele cu astfel de tendinţe comportamentale excesive au fost botezate generic cu numele de Papă-lapte. Stilul lor de negociere este concesiv, orientat către cedare. Ele nu sunt potrivite pentru negocieri în care se aplică strategii de dominare, compromis sau cooperare.

Dominanţa puternică este aceea manifestată de persoanele gata oricând să impună, să orienteze şi dea sfaturi, chiar şi atunci când nimeni nu le-o cere. Ridică pretenţii mari şi sunt mereu dornice de afirmare, mereu gata să domine, să controleze, să stăpânească, să invadeze spaţiul şi timpul comunicării. În paginile acestei cărţi, persoanele cu astfel de tendinţe comportamentale excesive au fost botezate generic cu numele de Buldozer. Stilul lor de negociere este autoritar, orientat către dominare. Nu sunt potrivite pentru negocieri amiabile, în care se aplică strategii de cedare, compromis sau cooperare.

Este uşor de înţeles că majoritatea negociatorilor manifestă o dominanţă moderată, situată undeva, pe un nivel intermediar, între cea slabă şi cea puternică. În plus, dominanţa este o caracteristică de raportare şi variază în funcţie de partenerul de comunicare. E mai uşor să afişăm dominanţă puternică în faţa celor cu dominanţă slabă, dar nu neapărat şi invers. În ceea ce priveşte dominanţa specifică fiecăruia dintre noi, este dificil să ne autoapreciem. Nu ne putem vedea pe noi înşine, în mod obiectiv.

Sociabilitatea

Sociabilitatea reprezintă aptitudinea de a stabili cu uşurinţă relaţii cu ceilalţi. În stilul de comunicare, aceasta se manifestă prin tendinţa unor persoane de a căuta sistematic să stabilească relaţii cu ceilalţi şi de a se bucura efectiv de acestea. Sociabilitatea este o trăsătură de personalitate bipolară şi, la rândul ei, poate fi ridicată sau redusă.

Sociabilitatea ridicată este caracteristică persoanelor extravertite. Ele au tendinţa de a-şi exterioriza sentimentele, de a provoca insistent schimburi afective şi intelectuale cu ceilalţi. Sunt prietenoase, deschise. Exprimă emoţiile, sentimentele şi opiniile într-o manieră directă şi frustă.

Sociabilitatea redusă este caracteristică persoanelor introvertite. Ele au tendinţa de a se retrage în sine, de a se dezinteresa de anturaj, de mediul ambiant şi de a căuta satisfacţii în lumea interioară. Au puţini prieteni. Sunt singuratice, taciturne şi destul de stângace în societate.

Aptitudinea de a negocia este puternic influenţată de gradul de sociabilitate a persoanei. Majoritatea negociatorilor manifestă o sociabiltate moderată, situată undeva, pe un nivel intermediar, între cea ridicată şi cea redusă. Sociabilitatea este o caracteristică de raportare şi variază în funcţie de partener. E mai uşor să fii deschis şi sincer cu un partener deschis şi sincer.

2.2. Cinci stiluri de comunicare

În raport cu jocul dintre dominanţa puternică sau slabă şi sociabilitatea ridicată sau redusă se poate face distincţie între cinci stiluri de comunicare: emotiv, autoritar, reflexiv, îndatoritor şi flexibil (versatil). Primele patru sunt stiluri de bază, iar al cincilea este o combinaţie oportunistă între primele patru.

Stilul emotiv

Stilul emotiv este caracteristic persoanelor la care dominanţa este puternică şi sociabilitatea ridicată. Ambele, la niveluri înalte. Persoanele cu acest stil:

- sunt expresive, vorbesc repede, gesticulează mult, folosesc mâinile şi mimica feţei;
- devin patetice, uneori se inhibă, alteori se pripesc;
- au comportament dinamic, orientat spre acţiune şi risc;
- sunt atrase de relaţiile informale şi refractare la cele oficiale;
- sunt empatice, au putere de convingere înnăscută, bazată pe risipa de energie şi emoţie.

Persoanele cu stil de comunicare emotiv sunt, de regulă, buni negociatori. Sunt cele mai potrivite pentru negocierile bazate pe strategii de cooperare şi compromis.

Stilul autoritar

Stilul autoritar sau dominator este cel caracteristic persoanelor la care se combină dominanţa puternică cu sociabilitatea scăzută. Persoanele cu un astfel de stil:

- sunt parentale, afişează o atitudine serioasă, grijulie, au o anumită morgă responsabilă;
- exprimă opinii clare, într-o manieră hotărâtă, deseori rigidă;
- sunt dificil de abordat, comunică cu oarecare efort şi, în ciuda atitudinii ostentativ grijulii, rămân adesea indiferente;
- au un comportament mai dur, mai ferm, mai impunător, ridică multe pretenţii, au gesturi ferme şi glas sonor.

Persoanele cu un stil de comunicare autoritar sunt cele mai conforme cu denumirea generică de *Buldozer* şi sunt potrivite doar pentru negocierile bazate pe strategia de dominare.

Stilul reflexiv

Stilul reflexiv este rezultatul asocierii dintre dominanţa slabă şi sociabilitatea scăzută. Persoanele cu un astefel de stil:

- sunt perfecţioniste, îşi impun un puternic control emoţional;
- exprimă opiniile într-o manieră formală, caută îndelung cuvintele şi formulează cu grijă excesivă fraze adesea preţioase;
- sunt aparent liniştite, stau mai la o parte, par veşnic preocupate de altceva;
- preferă ordinea, o refac cu migală, caută un mediu de muncă ordonat;
- sunt lente, meticuloase, le place să revadă detaliile şi nu pot lua decizii rapide;
- sunt introvertite, preferă singurătatea şi nu sunt prea buni parteneri de conversaţie.

Persoanele cu un stil de comunicare reflexiv sunt cel mai puţin înzestrate cu aptitudini de negociator. Cel mult sunt potrivite pentru negocierile bazate pe strategia de evitare.

Stilul îndatoritor

Stilul îndatoritor rezultă din combinaţia dintre o sociabilitate ridicată şi o dominanţă slabă.

Persoanele cu un astfel de stil de comunicare:

- cedează uşor, se supun, se sacrifică, răbdătoare, sensibile;
- nu ţin să se afirme, să joace vreun rol în luarea deciziilor;
- ascultă cu multă atenţie şi înţelegere;
- de regulă, evită să-şi folosească puterea şi atuurile;
- manifestă căldură în vorbire, ca şi în scris. Se bazează pe forţa de convingere a prieteniei;
- atunci când iau totuşi decizii, le exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală, străină.

Persoanele cu un stil de comunicare îndatoritor sunt conforme cu denumirea de *Papă-lapte*. Sunt potrivite mai curând pentru negocierile bazate pe strategia de cedare. Nu trag la victorie.

Stilul flexibil

De cele mai multe ori, dominanţa şi sociabilitatea unei persoane nu sunt suficiente pentru a-i defini clar stilul de comunicare. Cele mai multe persoane joacă diverse roluri sociale şi au o personalitate complexă, schimbătoare, instabilă. Acest fapt face necesară implicarea unei a treia dimensiuni a stilului de comunicare: *versatilitatea*.

Versatilitatea este aptitudinea multora dintre noi de a-şi adapta stilul de comunicare în funcţie de situaţie şi de partener, pentru a obţine maximum de avantaje şi aprobare socială. Versatilitatea este graduală şi înseamnă adaptabilitate, flexibilitate, mobilitate, nestatornicie, dar şi inconsecvenţă, oportunism şi duplicitate. Despre o persoană prea versatilă, prea schimbătoare, vom putea spune că este *alunecoasă*.

Versatilitatea rămâne o caracteristică oarecum independentă de stilul de comunicare. Stilul de bază rămâne relativ stabil. Versatilitatea priveşte doar ceea ce este jucat şi schimbător în comportamentul unei persoane. Este ceea ce se adaugă sau se retrage mereu, fie pentru a uşura comunicarea, fie pentru a manipula pe cei din jur, fie pentru ambele.

Atunci când intervine şi versatilitatea, avem de-a face cu stilul *flexibil* sau versatil. Acesta este stilul de comunicare tipic pentru un bun negociator, caracterizat prin încercarea permanentă, deliberată şi controlată conştient de a schimba mereu propriul stil, discursul, atitudinea, postura, gestica etc., în raport cu situaţia sau partenerul. Flexibilitatea acţionează în ideea de a veni precis şi concret în întâmpinarea diferitelor nevoi ale diferiţilor parteneri. Practic, în grade diferite, majoritatea oamenilor adoptă stilul flexibil, în sensul că se adaptează mereu situaţiei şi partenerului. Ei fac însă acest lucru pornind de la unul dintre stilurile de bază, cel care le este propriu, fie acesta emotiv, autoritar, reflexiv sau îndatoritor. Stilul flexibil, „jucat" cu discernământ şi măsură, este cel mai eficient în negocierea afacerilor. Nu şi în relaţiile interpersonale.

Deşi stilurile de comunicare sunt diferite unele de altele, cu adevărat nu poate fi pusă problema „celui mai bun stil", ci doar aceea a „celui mai potrivit" stil pentru o negociere sau alta, pentru o situaţie concretă. Nici un stil nu este bun sau rău în sine. Doar mai mult sau mai puţin adecvat cu partenerul, ambianţa, problema pusă în discuţie sau cu alte variabile ale negocierii.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSI

Capitolul XVII

ARGUMENTAŢIA ŞI DEMONSTRAŢIA

1. Pathos, logos şi ethos
2. Argumentaţie şi demonstraţie
3. Zece reguli de aur
4. Reguli simple de persuasiune
5. Ordinea prezentării argumentelor
6. „Argumente" în jocul de cărţi

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dacă plecăm de la premisa că suntem deştepţi, sigur ajungem şi la concluzia asta.

(anonim)

Doi călugări îşi pufăiau rugăciunea de seară pe aleile din grădina mănăstirii. Ar fi pufăit ei o ţigară, dar nu aveau învoială pentru aşa păcat lumesc. Pe rând, au mers la stareţ să ceară dispensă şi s-au reîntâlnit pe seară. Numai unul dintre ei fuma. Cererea celuilalt fusese respinsă de stareţ.

– Ce nedrept! Tu ai primit permisiunea, dar eu nu.

– Bine, frate, dar ce i-ai cerut? întreabă fumătorul.

– Păi..., permisiunea de a fuma în timp ce mă rog.

– Aha! Eu am cerut permisiunea de a mă ruga în timp ce fumez.

Povestea asta simplă este pilduitoare pentru ideea de argumentaţie, persuasiune şi manipulare. De regulă, în negocierile de orice fel, pentru a obţine ceea ce vrei de la alţii este mai important să spui CUM trebuie, decât CE trebuie. Cererea este respinsă sau aprobată, în funcţie de modul în care este formulată.

1. Pathos, logos şi ethos

În celebra sa *Rethorike*, Aristotel dezvoltă un model universal al argumentaţiei şi persuasiunii. Conform acestuia, discursul acţionează pe trei niveluri relativ distincte ale personalităţii umane:

1) *pathosul*, care priveşte componenta „caldă" a fiinţei umane, cu inevitabila sa încărcătură subiectivă, afectivă, emoţională, hormonală şi instinctuală;
2) *logosul*, care priveşte componenta „rece" a fiinţei umane, înclinaţia acesteia către un demers cerebral, raţional, logic, obiectiv;
3) *ethosul* („obicei" în limba greacă), care priveşte conduitele morale, valorile culturale dobândite prin educaţie. Tradiţii, credinţe şi obiceiuri, devenite norme, alcătuiesc structura ethosului. Argumentele care conving la nivelul ethosului angajează conştiinţa morală a interlocutorului: etica creştină, spiritul samaritean, echitatea, patriotismul etc.

În negocierea afacerilor, vânzări, publicitate, politică, justiţie, ca şi în viaţa de toate zilele, discursul convingător este mult mai puţin raţional şi logic decât se crede îndeobşte. Logica discursului nu este totul. Accentul cade pe retorică. Argumentaţia se construieşte doar parţial pe logică şi **raţionalitate**. Efectele speciale cer abordări **emoţionale**.

Doar argumentaţia ştiinţifică se bazează preponderent pe logos raţional, cauzal, inductiv, deductiv şi logic, fără cusur.

În rest, argumentaţia logică priveşte doar situaţii extreme, rar întâlnite. În schimb, argumentaţia emoţională este frecventă. O lacrimă pe obraz este un argument care poate convinge. Iar negociatorii nu sunt lipsiţi de slăbiciuni şi sentimente. Nu sunt roboţi.

Argumentaţie în pathos

Este genul de abordare emoţională, patetică. Apelează la sentimente, entuziasm şi afecte. Uneori, la charismă, la empatie şi, de ce nu, la forme uşoare de abureală, de hipnoză (un fel de năucire de foarte scurtă durată). Pathosul are valoare de argument atunci când răscoleşte emoţii şi sentimente, energii latente care tulbură şi influenţează concentrarea, atenţia şi memoria.

Argumentaţia emoţională nu acţionează la nivelul verbal, logic şi conştient al comunicării. Se bazează puţin pe logica frazelor sau cuvintelor şi mult pe raportul psihologic dintre parteneri. Forţa de convingere şi persuasiune este purtată de mesaje paraverbale şi de limbajul trupului. Postura, fizionomia, privirea, mimica, gestica, aspectul exterior, vocea, tonul, ritmul vorbirii, al respiraţiei şi al bătăilor inimii sunt mai importante decât cuvintele.

Interlocutorii instinctuali şi afectivi sunt uşor de convins prin abordări patetice. În schimb, ei rămân surzi la argumente logice.

Argumentaţie în logos

Este genul de abordare logică. Pune accentul pe raţionalitate, cauzalitate, inducţie, deducţie, analiză, sinteză şi gândire abstractă. Se adresează gândirii reci, componentei cerebrale a interlocutorului. Dacă se rezumă la strictul necesar, la simplitate, claritate şi precizie, discursul logic convinge uşor la nivel teoretic, ştiinţific, abstract.

Structura argumentului logic este formată din **premise** (enunţuri suport), din **indicatori logici** şi din **concluzii.** Cea mai uzuală şi eficace structură de argument logic este silogismul, alcătuit din două premise şi o concluzie.

Silogismul este tipul de raţionament deductiv, alcătuit din trei propoziţii. Primele două sunt premisele logice, iar a treia este concluzia care derivă cu necesitate din ele. Se porneşte de la o judecată universal acceptată şi, prin intermediul unei a doua judecăţi particulare, admisă ca adevărată, se introduce a treia judecată, concluzie validă a primelor două.

Silogismul este alcătuit din:

1. **premisa majoră**, care conţine predicatul logic al concluziei,
2. **premisa minoră**, care conţine subiectul logic al concluziei şi
3. **concluzia**, formată din subiect şi predicat logic, care derivă cu necesitate din premise.

Exemple întâlnite în manuale:

A.1. Toate mamiferele nasc pui vii şi-i hrănesc cu lapte.
2. Liliacul naşte pui vii şi-i hrăneşte cu lapte.
3. Liliacul este mamifer.

B.1. Toate elementele transuranice sunt radioactive.
2. Plutoniul este element transuranic.
3. Plutoniul este radioactiv.

Predicatul concluziei este numit **termen major**, iar subiectul este numit **termen minor**. Ambii sunt termeni extremi. În afara lor, în structura silogismului apare un al treilea termen care mediază legătura între premise. El se numeşte termen **mediu** şi se regăseşte în ambele premise, dar nu şi în concluzie.

În exemplul A:
„**mamifer**" este predicat logic şi termen major,
„**liliac**" este subiect şi termen minor, iar
„**naşte pui vii şi-i hrăneşte cu lapte**" este termen mediu.

Argumentaţia pragmatică

Este genul de abordare „de toată ziua". Practic, a argumenta eficace înseamnă a opera simultan cu logosul, şi pathosul, şi ethosul partenerului de negocieri. Nici logica ştiinţifică, nici sentimentalismul lacrimogen şi nici recursul la morală nu sunt suficiente, singure şi independente unele de altele. Argumentele puternice au câte ceva din toate aceste trei dimensiuni umane.

În această idee, retorica unui vânzător de veste antiglonţ sau discursul publicitar pentru promovarea aceleiaşi veste ar putea avea structura şi conţinutul din exemplul următor:

1. Viaţa este plină de pericole şi neprevăzut.
2. Această vestă antiglonţ a salvat viaţa preşedintelui.
3. Cu un milion de lei va fi a ta şi numai Dumnezeu îţi mai poate lua viaţa.

În această manieră, respectând structura silogismului, se face şi necesarul apel la emoţie şi la credinţe. Forţa argumentului creşte mai curând atunci când se accentuează pe emoţie decât pe logică şi se adresează mai curând pathosului, decât gândirii reci.

Un alt exemplu de argument construit „silogistic", în cazul negocierii vânzărilor unui dozator de sucuri de fructe „TEC" ar putea fi următorul:

1. O premisă întemeiată pe experienţa cotidiană şi mass-media, de tipul: *„Toţi comercianţii care au cumpărat un dozator «TEC» au ajuns bogaţi".*
2. O premisă particulară de tipul: *„Acceptând condiţiile noastre, puteţi cumpăra un dozator «TEC»".*
3. Rezultă cu „necesitate" o concluzie de tipul: *„Acceptaţi condiţiile noastre şi veţi ajunge bogat".*

Prima afirmaţie este premisa majoră şi conţine predicatul logic „**ajunge bogat**". A doua este premisa minoră şi conţine subiectul logic „**acceptarea condiţiilor**". Termenul mediu este „**cumpără dozatorul «TEC»**".

Se constată că s-a respectat doar formal structura silogismului, dar premisele nu sunt valide. Rezultatul este un sofism, nu un silogism. Important este să convingă, nu-i aşa?

În viaţa de toate zilele, *oamenii conving şi sunt convinşi mai curând cu sofisme emoţionante şi sclipitoare, decât cu silogisme reci* (excepţie face demonstraţia ştiinţifică). **Forţa argumentelor** depinde de **credibilitatea** premiselor şi nu de **validitatea** raţionamentului.

Sofismele nu pot fi folosite ca instrumente de persuasiune dacă validitatea lor este în mod evident precară:

1. Biblia spune să facem bine celui care ne face rău.
2. Popescu nu mi-a făcut nici un rău.
3. Deci pot să-i fac rău.

sau

1. Studenţii din anul V Marketing provin din 30 de localităţi diferite.
2. Mădălina este studentă în anul V Marketing.
3. Mădălina provine din 30 de localităţi diferite.

În linii mari, teoria argumentării se ocupă, sub aspect logic şi retoric, de studiul discursului persuasiv şi al tehnicilor de comunicare ce pot smulge **adeziunea** şi **asentimentul** auditoriului.

2. Argumentaţie şi demonstraţie

La masa tratativelor, oamenii vin să se înţeleagă, să ajungă la un acord, dar încep prin a opune unii altora poziţii de negociere diferite faţă de acelaşi obiect al negocierilor. Poziţiile de negociere diferite sunt susţinute cu argumente contradictorii. Astfel, alinierea poziţiilor de negociere, necesară obţinerii acordului, devine o bătălie între agumente.

Fiecare partener are o poziţie sau o opinie la care vrea să obţină **adeziunea** şi **asentimentul** celuilalt. Poziţia sa de negociere poate fi consolidată cu **argumente** sau prin exercitarea **puterii**. Puterea ca atare este un „argument" special. Argumentaţia şi demonstraţia au rolul de a „construi" în mintea celuilalt o convingere care conduce la comportamentul aşteptat.

Argumentaţia este un logos, un discurs alcătuit din cuvinte, concepte, idei şi judecăţi. Rolul ei este acela de a pune în valoare avantajele pe care le are oferta unui negociator faţă cu cererea celuilalt. Cererea înseamnă nevoi, motivaţii şi aşteptări. Argumentaţia convinge la nivel mental, în logos. O face cu atât mai temeinic cu cât este mai sinceră, mai realistă şi mai solidă.

Argumentaţia este ceva diferit demonstraţiei (probă), chiar dacă sunt confundate adesea una cu cealaltă.

Demonstraţia este probatoriul, procesul de administrare a probelor. Rolul său este susţinerea argumentaţiei logice, în plan material şi senzorial, prin fapte concrete, cazuri, cifre, imagini, sunete, alte probe materiale, statistici, martori etc. Demonstraţia angajează afectiv, la nivel senzorial.

La nivelul discursului, demonstraţia care probează argumentaţia este introdusă prin expresii de genul:

- *„Gustaţi, vă rog! Regăsiţi gustul amărui de care v-am vorbit?"*;
- *„Pipăiţi! Are un tuşeu plăcut, nu-i aşa?"*;
- *„Ascultaţi! Este mai silenţios chiar decât credeaţi, nu-i aşa?"*;
- *„Aţi cronometrat? Imprimanta de care v-am vorbit scoate o pagină la fiecare şase secunde. Aşadar, veţi câştiga timp".*

Argumentarea este posibilă fără demonstraţie, dar demonstraţia fără argumentaţie este lipsită de eficacitate şi chiar de sens. Ca regulă generală, demonstraţia urmează după argumentaţie. Procedând invers, efectul de persuasiune şi convingere scade.

Argumentaţia angajează senzorial, în sensul că se adresează direct simţurilor: fotografii, mostre, încercări, probe, tăieturi din presă, publicaţii de specialitate, cazuri etc. O demonstraţie de două-trei minute convinge cât ceasuri lungi de vorbe.

Tabelul 17.1. Demonstraţia

Produsul şi enunţul verbal	Demonstraţia	Simţuri afectate
Acest parfum conferă mister...	lăsaţi să miroasă	mirosul
Acest ceas rezistă la şocuri ...	loviţi, lăsaţi să cadă	văzul, auzul
Este un ventilator silenţios ...	porniţi-l, lăsaţi să asculte	auzul
Această ţesătură accentuează supleţea şi tonifică pielea ...	lăsaţi să pipăie, să îmbrace	văzul, pipăitul
Vinul acesta este mai sec, mai bărbătesc...	daţi să guste	gustul

3. Zece reguli de aur

Practica negocierilor, diplomaţiei şi vânzărilor a acreditat zece reguli de aur ale argumentaţiei şi persuasiunii. Exploatarea lor cu abilitate poate fi utilă în cele mai diverse situaţii de confruntare interumană.

Regula 1: CMBAN

Stabileşte CMBAN (Cea Mai Bună Alternativă la Negociere) înainte de începutul negocierilor!

A stabili CMBAN înseamnă a identifica precis „Cea Mai Bună Alternativă" la eşecul negocierilor. În principiu, alternativa este un răspuns la întrebări de genul: *„Ce fac dacă nu ajung la un acord cu clientul?"* sau *„Cât de mult pot pierde în această negociere?"* sau *„Cât de mult pot câştiga din ea?"*.

La negocierea unei vânzări, de exemplu, alternativa poate fi: a nu mai vinde deloc, a vinde mai puţin, a vinde altădată, a vinde altcuiva sau a vinde altceva.

CMBAN reprezintă cel mai bun lucru care rămâne de făcut dacă partenerul nu-i dispus să ajungă la un acord, cea mai bună soluţie la care aş recurge, dacă nu ar exista posibilitatea unui acord mai bun cu partenerul.

Având mereu în minte CMBAN şi comparându-l cu rezultatele la care ajung într-un moment oarecare al procesului de negociere, dispun de un termen de comparaţie, de o măsură relativă a succesului sau impasului în care mă aflu.

CMBAN va fi poziţia de retragere din negociere, poziţia de ruptură. Voi negocia doar atât timp cât CMBAN rămâne inferior ofertei partenerului. Sub nivelul CMBAN, acordul negociat ar fi păgubos pentru că alternativa este mai bună.

CMBAN trebuie să aducă răspunsuri clare şi precise la următoarele întrebări (Jean-M. Hiltrop, Sheila Udall, *Arta negocierii*, Teora, Bucureşti, 1998, p. 26):

- *„Cât de departe pot merge ? Unde-i limita la care trebuie să mă retrag din negociere ?"* ;
- *„Ce s-ar putea întâmpla dacă nu m-aş angaja în negociere ?"* ;
- *„Am întradevăr nevoie de partener ca să-mi ating obiectivul ?"* ;
- *„Partenerul are într-adevăr nevoie de mine ?"*.

În mod normal, cu cât este mai bun CMBAN-ul tău, cu atât creşte şi puterea ta de negociere. Poziţia de pe care negociezi este mai solidă. Îţi poţi permite să forţezi, să ceri mai mult, să pui condiţii mai grele. Totuşi, în evaluarea puterii de negociere, va trebui luat în considerare şi CMBAN-ul celuilalt negociator, cea mai bună alternativă la care poate recurge dacă nu ajunge la un acord cu tine.

Pe de altă parte, atunci când CMBAN este slab, nu ai mult de pierdut. Riscul pe care ţi-l asumi rămâne minor. Îţi poţi permite să fii generos. În schimb, atunci când CMBAN este ridicat, creşte corespunzător şi riscul pe care ţi-l asumi în negociere. Un CMBAN bun te obligă să negociezi bine sau deloc.

Regula 2: Nevoile clientului

Argumentaţia începe cu nevoia cea mai importantă a clientului. Se focalizează pe ea.

Descoperirea nevoilor şi problemelor clientului este cea mai serioasă sarcină a negociatorului sau vânzătorului. Fără informaţii care garantează cunoaşterea problemelor este dificilă oferta de soluţii viabile şi argumente convingătoare. Negociatorul bun începe cu un efort de maximă concentrare asupra nevoilor clientului. Începe cu întrebări deschise.

Demersul este delicat. Clienţilor nu le place să discute despre probleme şi dificultăţi care-i fac vulnerabili. E nevoie de personalizarea relaţiei cu clientul. O tehnică utilă este de genul : *„Întreabă ! Laudă şi asigură ! Roagă !"*.

Exemplu :

Întrebare : *„Pot conta pe amabilitatea dvs. în completarea rapidă a unui mic chestionar ?"*.

Laudă şi asigurare : *„Mi-am dat seama că sunteţi un om sincer şi constructiv. Răspunsurile sunt opţionale, dar precizia lor ne ajută să găsim soluţii bune intereselor dvs. În ce vă priveşte, chestionarul nu atrage nici o obligaţie"*.

Răspuns probabil : *„Da / Hai s-o facem şi pe asta"*.

Rugăminte : *„Mulţumesc pentru cooperare ! ... Atunci, vă rog să răspundeţi la întrebarea..."* (din chestionar). Tehnica se poate repeta.

Un exemplu concludent în acest sens poate fi maniera de completare a unui chestionar în practica agenţilor de asigurări. Cel din sistemul Nederlanden ar fi foarte instructiv.

Întrebările din chestionar au rolul de a elucida aspecte precum : tipul de nevoi şi probleme ; urgenţa rezolvării lor ; momentul şi locul apariţiei lor ; persoana care ia decizia ; persoanele care o pot influenţa ; bugetul disponibil ; posibilităţile de finanţare etc.

Exemplu :

Un client declară că are nevoie de un scaun de birou. Înainte de a-i face oferta, vânzătorul va afla pentru cine şi pentru ce este nevoie de un scaun de birou :

„Pentru cine anume din firmă ?"

„Păi, patronul vrea unul, ca să impresioneze, să se fălească...".

„Perfect, atunci vă ofer un fotoliu larg, cu spătar înalt, care conferă prestanţă..." etc.

Cunoaşterea motivelor de cumpărare permite oferte în întâmpinarea lor. Asta trezeşte şi menţine interesul pentru negociere. În final, eficacitatea argumentării va fi confirmată tot de rezolvarea problemei clientului.

Cea mai proastă argumentaţie este cea care începe cu o nevoie proprie: *„Am în depozit un fotoliu..."* sau *„Ar fi bine să mă angajaţi pentru că sunt şomer şi am o situaţie grea acasă"*. Este lipsită de sens şi de miză, din punctul de vedere al clientului. Pierdere de vreme.

Principalele motive de cumpărare ar putea fi grupate în: raţionale, emoţionale, prejudecăţi şi bazate pe poziţia clientului faţă de produs:

- motive **raţionale**: sunt legate de utilitatea produsului, performanţe, nivel tehnic, fiabilitate, mentenanţă, economie de timp şi bani, securitate etc.
  Argumentele pentru motive raţionale vor fi tehnice, focalizate: performanţă, precizie, fiabilitate, mentenanţă, randament, productivitate, preţ, servicii, condiţii de plată, uşurinţă în utilizare, profit etc.;
- motive **emoţionale**: sunt legate de viaţa personală, de familie, dorinţă de confort, spirit de imitaţie, snobism, conformism, mândrie, prestigiu, gust, estetică, moftуri etc.;
  Argumentele bune pentru motive emoţionale sunt focalizate pe: prezentare, condiţionare, design, formă, culoare, estetică, curăţenie, prestigiu, noutate, modă, atracţie, plăcere, conotaţii afective etc.;
- **prejudecăţile** sunt motive legate de credinţe, obiceiuri, tradiţii, imagine de marcă, creator, origine, modă, campanie publicitară, statut social etc.
  Dacă răspund unor prejudecăţi, argumentele sun focalizate pe: reputaţia companiei, imaginea de marcă, originea produsului, modă, credinţe, tradiţii, statut social conferit de produs etc.;
- **poziţia clientului faţă de produs** poate fi aceea de: consumator, distribuitor angro, detailist, intermediar, cumpărător utilizator, cumpărător delegat etc.
  În acest caz, argumentele pot fi focalizate pe: posibilităţi de revânzare; economie de spaţii în depozite; uşurinţă în transport, manipulare şi conservare; modalităţi de livrare; facilităţi comerciale; raport masă/volum; stabilitatea pieţelor; serviciile pentru client; sprijin de marketing etc.

Regula 3: Avantajele clientului

Fii ferm convins că clientul are de câştigat din afacerea cu tine! Identifică şi prezintă-i avantajele!

În mod normal, în lipsa acestei convingeri personale şi profesionale, capacitatea de argumentare şi convingere rămâne derizorie.

Dacă pleci din start cu ideea că-l vei păcăli sau jefui pe client, luând ceva de la el fără să dai altceva în schimb, argumentele autentice şi credibile vor lipsi. Există şanse mari ca el să-şi dea repede seama de acest lucru, să devină suspicios, să refuze negocierea. Chiar dacă discursul verbal va fi ticluit, ceva din gesturi, mimică sau priviri va trăda intenţiile ascunse, neloiale. Intuiţia-i ajută pe oameni să facă deosebirea între sinceritate şi demagogie.

Nu poţi negocia convingător cu parteneri care nu obţin avantaje de la tine. Vei obţine ceea ce vrei de la ei, dacă vor obţine ceea ce vor de la tine.

Înainte de a construi argumentaţia, este obligatoriu să găseşti răspunsuri credibile la întrebări de genul:

- *„Ce are clientul de câştigat de la mine ?"* ;
- *„Ce avantaje obţine din negociere ?"* ;
- *„Ce pot să ofer din ceea ce are el nevoie ?"* ;
- *„Cum îi pot creşte câştigurile ?"* ;
- *„Cum îi pot diminua pierderile ?"* etc.

Aptitudinile de negociator persuasiv şi manipulativ sunt importante, dar nu pot ţine locul unor avantaje reale pentru client. De aceea, primul pas înţelept în construirea argumentaţiei este elaborarea *Listei avantajelor* clientului.

A negocia în termeni de avantaje este cel mai productiv mod de a convinge. Negociatorii de elită gândesc, vorbesc şi scriu în termeni de avantaje, chiar dacă vând terenuri pe lună sau pizza cu furnici.

Exemplul 1: Vânzarea unei imprimante. Vânzătorii buni ştiu că pe client nu-l interesează atât *modul în care este fabricată*, cât *modul în care-i foloseşte* lui. Îl interesează avantajele pe care le aduce. În loc să insiste pe ideea de tehnologie laser sau jet de cerneală, vânzătorul spune simplu: *„Este rapidă. Imprimă 15 pagini pe minut. Economiseşte timp"* etc. Avantajul pe căre insistă este economia de timp adusă clientului.

Exemplul 2: Negocierea unui contract de publicitate radio. Clientul nu vrea să cumpere timp de antenă, pur şi simplu. La drept vorbind, el nu are nevoie de secunde, inserţii sau ilustraţie sonoră, ci de vânzări mari, clienţi noi, segmente noi de piaţă. În ultimă instanţă, de profit mai mare. Prin urmare, argumentaţia trebuie construită pe avantajele căutate de client şi nu pe aspectele tehnice ale campaniei publicitare. Fără convingerea fermă că obţine avantaje, e greu de negociat cu el.

Fapte şi caracteristici tehnice

Argumentaţia este incorectă dacă se rezumă la simpla enunţare a faptelor sau caracteristicilor tehnice:

- *„Vorbesc curent limba franceză"* ;
- *„Gigel, fructele conţin vitamine"* ;
- *„Autoturismul este dotat cu airbag"* ;
- *„Acest fotoliu este mai larg şi are spătarul mai înalt"* ;
- *„Această imprimantă foloseşte tehnologia laser"*.

A enunţa doar caracteristici tehnice sau fapte nu este încă suficient de convingător. Ele nu reprezintă scop în sine pentru client. Aşa cum Gigel are dreptul să nu ştie la ce sunt bune vitaminele din fructe, clientul are dreptul să nu înţeleagă ce avantaje îi aduc caracteristicile ofertei. De ce să pună întrebări? La ce-i bună tehnologia laser când lui îi trebuie o imprimantă?

Avantaje

Argumentaţia este incorectă şi atunci când se rezumă la simpla enunţare a avantajelor aduse clientului:

- *„Pot discuta cu partenerii de afaceri francofoni"* ;

- *„Gigel, vitaminele te apără de boli"* ;
- *„Airbag-ul oferă plus de protecţie"* ;
- *„Această imprimantă este foarte rapidă"* ;
- *„Înălţimea spătarului scaunului conferă prestigiu"*.

Nici a enunţa sec avantajul obţinut, fără a-l lega de un fapt sau o caracteristică tehnică nu este încă suficient de convingător. Clientul ar putea să nu înţeleagă de unde vin avantajele.

Argument = Caracteristici + Avantaje

Argumentele corect construite prezintă simultan şi leagă între ele faptele (caracteristicile) cu avantajele aduse clientului de către ele :

- *„Pot reprezenta compania în faţă partenerilor francofoni, deoarece vorbesc curent franceza"* ;
- *„Gigel, fructele apără de boli, deoarece conţin vitamine"* ;
- *„Autoturismul este dotat cu airbag, deci oferă plus de protecţie"* ;
- *„Această imprimantă foloseşte tehnologia laser, deci este foarte rapidă"*.

Există două metode clasice de construcţie a argumentelor :

a) Faptul sau Caracteristica tehnică – **DECI** – Avantajul ;

b) Avantajul – **DEOARECE** – Faptul sau Caracteristica tehnică.

Cuvintele-cheie sunt **deci** şi **deoarece** (sau altele echivalente). Folosirea lor devine un reflex, un fel de „tic verbal" pentru negociatorii şi vânzătorii buni.

Regula 4: Persuasiune prin repetiţie

Fii convins că partenerul nu ştie niciodată toate avantajele pe care le obţine ! Repetă-le, în special, pe cele mari !

Pe toată durata negocierilor, trebuie să păstrezi convingerea profesională că partenerul nu a conştientizat încă toate avantajele. Chiar dacă le-ai expus deja.

Această convingere te face persuasiv, te stimulează să aminteşti şi reaminteşti cel puţin unele, dacă nu toate avantajele pe care le poate obţine. Repetiţia avantajelor provoacă uneori iritare, dar conduce la supraimprimarea lor în memoria pasivă a clientului. Efectul este asemănător cu cel al unor panouri publicitare care se repetă identic pe marginea şoselei, în goana maşini. Dacă apare mai des, e mai convingător.

Regula 5: Personalizarea comunicării

Negociatorul bun se adaptează personalităţii clientului şi nu invers.

Argumentele adaptate clientului, care ţin seama de stilul şi sensibilităţile proprii acestuia sunt cele mai convingătoare. Clienţi diferiţi nu pot fi abordaţi cu acelaşi tip de discurs, devenit clişeu. Au sensibilităţi diferite, educaţie diferită, venituri diferite, pasiuni diferite etc.

Spre exemplu, un client de factură afectivă, animat de idealuri romantice (adolescentă, vârstnic conservator) rămâne impasibil la argumente raţionale, reci. Din contra, un client animat de logica practică imediată rămâne surd la argumente de factură emoţională.

Personalitatea unui client reprezintă acea configuraţie unică de însuşiri, atitudini, credinţe, obiceiuri şi comportamente care-l fac să reacţioneze diferit de alţii, în situaţii identice. *Clientul* concret este o persoană cu un temperament şi caracter aparte :

- orgoliosul tinde să se afirme;
- arogantul este obraznic;
- şmecherul are competenţe reduse şi confundă afacerea cu păcăleala;
- timidul se teme de conflicte, ezită, evită să ia decizii;
- agresivul este preocupat doar de propriile nevoi şi interese;
- neglijentul este neîngrijit şi distrat;
- snobul este bun teoretician, abstract, nerealist. Visează doar afaceri mari;
- plictisitul este mereu obosit, scârbit şi pasiv etc.

A evalua corect personalitatea clientului este o cale spre a-i prevedea comportamentul şi a-l influenţa în direcţia dorită. O dimensiune importantă a personalităţii sale este *imaginea de sine*, reprezentarea pe care o are despre sine însuşi.

Imaginea de sine poate fi evaluată după *stilul de viaţă*, după anturajul său, după pasiuni, după grupul de referinţă, clasa socială şi breasla profesională în care se regăseşte. Orice informaţie de această natură este importantă pentru că imaginea de sine şi stilul de viaţă ale clientului trebuie luate ca atare. Nu pot fi schimbate profund. Numai venind în întâmpinarea lor, se pot obţine comportamentele aşteptate.

Regula 6: Comportamente pozitive

Majoritatea deciziilor clientului sunt dominate de emoţii şi sentimente.

Aceasta nu înseamnă că logica nu contează, ci doar că are o pondere relativ mai redusă în luarea deciziei. Drept urmare, influenţarea deciziei clientului este posibilă prin atitudini şi comportamente pozitive. Atitudinea negociatorului influenţează credibilitatea argumentelor, la nivel emoţional.

Comportamente pozitive: optimism, sinceritate, răbdare, echilibru, vorbire clară şi hotărâtă, entuziasm ponderat de realism, promisiuni care pot fi duse la îndeplinire, atenţie acordată intereselor clientului, explicarea amabilă a detaliilor (până sunt înţelese de interlocutor), dorinţa de a face plăcere clientului, modestia în etalarea unor cunoştinţe vaste privind produsul şi piaţa etc.

Cuvinte pozitive (magice): viaţă, frumuseţe, valoare, calitate, siguranţă, confort, gratuitate, câştig, profit, plăcere, avantaj, cadou, sănătate, garanţie, primul etc.

Comportamente negative: pesimism, văicăreală, cinism, aroganţă, vulgaritate, irascibilitate, patetism, agitaţie, entuziasm gratuit, explicaţii superficiale, defectuoase, nerăbdare de a încheia contractul, promisiuni extravagante, pretenţii exagerate, bârfirea concurenţilor, lipsa de înţelegere pentru interesele clientului, vorbire ezitantă, oboseală, plictis etc.

Cuvinte tragice: eşec, cost, preţ, moarte, boală, datorie, suspiciune, accident, obligaţie, plată, greşit, părere de rău, pierdere, dificil, contract, rău, durere etc.

Regula 7: Soluţii multiple, alegere limitată

Între prea puţine şi prea multe opţiuni, există mai întotdeauna un optim care favorizează rapiditatea deciziei.

În mod normal, negociatorul pregăteşte din timp şi prezintă clientului mai multe soluţii de rezolvare a problemelor sale şi mai multe variante de argumentare a unei

soluţii. După epuizarea unei soluţii sau argumentaţii se propune alta şi alta. Până unde? Până când?

Negocierea este dificilă când se oferă clientului prea puţine opţiuni (eventual una singură: *„Cumpăraţi sau nu? Semnaţi sau nu?"*, dar şi atunci când se oferă prea multe. Dacă sunt prea puţine, clientul invocă lipsa libertăţii de alegere. Dacă sunt prea multe, îi este greu să decidă. La televizor, cu cât avem multe canale, cu atât este mai dificil să decidem unde rămânem.

Practic, între prea puţine şi prea multe variante, există mai întotdeauna un număr optim de opţiuni, care favorizează decizia rapidă.

În vânzări, există o „regulă a limitării posibilităţilor de alegere" care recomandă nici mai mult, dar nici mai puţin de *trei variante*, simultan. Ca orice regulă, admite excepţii, dar experienţa arată că oferta a 3 (trei) opţiuni deodată dă cele mai bune rezultate. Dacă se aduce în discuţie o a patra, se retrage una dintre primele trei. De exemplu, dacă un client nu s-a decis încă să cumpere o locuinţă dintre cele trei deja propuse, nu i se prezintă a patra ofertă, fără a retrage una din primele trei. Astfel, va opta iarăşi între trei variante.

Într-o agenţie imobiliară sau de turism, se poate dovedi statistic că maximum de succes în vânzări se obţine atunci când sunt prezentate trei oferte simultan şi nu una, două sau cinci, de exemplu. A prezenta clientului mai puţin de trei oferte înseamnă a-i limita algerea, iar a prezenta mai mult de trei înseamnă a-i complica decizia.

Regula 8: Falsa alternativă

Atunci când nu există alternativă reală, se propune o falsă alternativă.

Această regulă derivă din precedenta şi favorizează evitarea refuzurilor premature.

Exemplu:

Negociezi prin telefon o întâlnire de afaceri. Ai convins deja secretara unui potenţial client să facă legătura:

„Bună ziua, domnule... (funcţie, titlu, nume). Mă numesc... şi reprezint... Dumneavoastră vă ocupaţi de...?"

„Mda."

„Propun o întâlnire de afaceri de 20 de minute. Avantaje pentru amândoi! Când vă cade mai bine? Luni după-amiază, la 15:30 sau marţi dimineaţă, la 11:20?".

Se oferă două variante, la ore precise, pentru a forţa încrederea, dar oricare din ele este o falsă alternativă la aceea de a refuza întâlnirea. Falsa problemă este „când?" şi nu „dacă?": *„Ne întâlnim, nu-i aşa?"*.

Dacă clientul acceptă una din variante, se încheie scurt cu: *„O.K. Mi-am notat. Mulţumesc. Bună ziua"*.

Dacă cere informaţii suplimentare, se răspunde în termeni vagi, dar atractivi: *„Este vorba de un proiect/ofertă complex(ă), pregătit(ă) special pentru dvs."*.

Apoi se propun cele două variante (false). Dacă clientul cere noi lămuriri, se poate invoca confidenţialitatea. Important este să obţină întâlnirea, nu-i aşa?

Regula 9: Demontarea obiecţiilor

A demonta obiecţia clientului înseamnă a o transforma în argument.

Întâmpinarea obiecţiilor este o probă dificilă pentru negociator şi vânzător. Multora le este frică de obiecţii. Totuşi, de cele mai multe ori, obiecţia este un semn că negocierea se află pe direcţia bună.

Obiecţiile ca atare reprezintă o parte firească a procesului de negociere. Sunt indicii subtile asupra intenţiei de a ajunge la acord, de a cumpăra sau de a vinde. Sunt semnale că negocierea sau vânzarea nu este pierdută (vezi şi capitolul privind tactica negocierilor).

În întâmpinarea obiecţiilor şi refuzurilor premature, sunt utile atât *răbdarea*, cât şi *spontaneitatea* negociatorului. Dar nimic nu-i mai spontan decât un comportament îndelug exersat. Spontaneitatea se obţine adesea cu o rezervă de replici pregătite din timp: *„Unde-i problema ? Îmi daţi voie să reiau (să reformulez) ideea ? Mă urmăriţi ? Pot să continuu ? Există un răspuns care v-ar putea mulţumi ? De fapt, ce urmăriţi ?"*.

Momentele critice, delicate, dificile, apar atunci când clientul pune întrebări „încuietoare". Mai înainte de a răspunde, poate fi utilă o tehnică de *destabilizare* a interlocutorului. Poate fi vorba de:

a) o respiraţie adâncă, interiorizare şi tăcere tactică;
b) răspuns printr-o întrebare tactică (*„Când credeţi că putem lua o pauză ? Există un răspuns care v-ar putea mulţumi ?"*);
c) inflexiuni derutante în tonul şi volumul vocii;
d) atitudini de inferiorizare în raport cu interlocutorul (*„Sunteţi extraordinar ! Jucaţi tare ! Sunteţi mai bun decât mine !"*);
e) o privire aţintită brusc în puntul slab al interlocutorului (pentru bărbaţi, de exemplu, prohabul este un punct slab. De regulă, o privire ţintită în acest „punct" destabilizează; privirea orientată spre marginile fustei destabilizează unele femei).

Întâmpinarea obiecţiei clientului poate fi încercată şi prin *tehnica celor trei paşi*:

- treci de partea clientului, manifestând înţelegere pentru punctul său de vedere;
- reformulează obiecţia pentru a o transforma în argument favorabil;
- reiterează propunerea iniţială reformulată.

Exemplu:

1) *„Propun o întâlnire de afaceri de 15 de minute. Avantaje pentru amândoi ! Când să fie ? Luni după-amiază, la 15 : 30 sau marţi dimineaţă, la 11 : 20 ?"*
   „Nu mă interesează (Nu am timp. Nu avem bani etc.)"
2) *„Normal să nu vă intereseze; nu aţi aflat despre ce-i vorba !"*
3) *„...E nevoie de o întâlnire tocmai pentru a descoperi acest interes (...Este normal să aveţi timpul planificat. Tocmai de aceea v-am sunat. Economisim timp stabilind o întâlnire fermă. Am putea amâna pe miercuri ? Dimineaţa sau după masă ?)"*.

Regula 10: Implicarea senzorială

O singură probă materială este mai eficientă decât un discurs de două ceasuri.

A zecea regulă de aur se află la graniţa dintre argumentaţie şi demonstraţie. Se bazează pe faptul că, în medie, oamenii reţin 15% din ceea ce aud, 50% din ceea ce văd

şi 80% din ceea ce aud, văd şi ating. Argumentaţia devine convingătoare când „vedem cu ochii", gustăm, pipăim şi mirosim.

Implicarea senzorială a clientului şi susţinerea materială a argumentaţiei înseamnă exemple concrete, eşantioane, mostre, probe, mărturii, scheme, grafice, fotografii, desene, extrase din presă, scrisori de la clienţi, înregistrări audio-video, demonstraţii practice perceptibile prin gust, auz, văz, pipăit, miros. Două probe sunt mai sigure. *Testis unus, testis nullus.*

4. Reguli simple de persuasiune

Primul lucru bun atunci când discuţi cu un partener dificil nu este acela de a controla comportamentul său, ci pe al tău. În loc să te enervezi, să reacţionezi impulsiv, poate fi mai bine să ai răbdare, să asculţi în tăcere, să-ţi rezervi timp pentru gândire, să-ţi pregăteşti intervenţia.

Acest lucru devine mai la îndemână dacă exersezi, stimulând capacitatea de a asculta partenerul cu toată răbdarea de care eşti în stare. Personal, am un adânc respect pentru câteva reguli simple:

- evită să fii primul care face declaraţii! Adu partenerul în postura de a vorbi primul;
- când vinzi, începe de sus! Cere mai mult decât poţi să primeşti;
- când cumperi, începe de jos! Oferă mai mai puţin decât eşti dispus să dai;
- respinge din principiu prima ofertă făcută de partener;
- deschide discuţia cu fraze pozitive, atractive, de mare efect: *„Aţi putea economisi milioane bune dacă..."*, *„Aţi putea reduce costurile cu...%"*, *„Puteţi creşte vânzările..."*, *„Am putea stabili o relaţie de afaceri avantajoasă..."* etc.
- începe negocierea cu aspecte pentru care acordul partenerului este uşor de obţinut;
- nu te văicări, nu cere scuze şi nu te justifica prea mult! Văicăreala influenţează negativ;
- vorbeşte puţin şi ascultă mult! Oamenii care vorbesc mult fac lucruri mici, cei care ascultă mult fac lucruri mari;
- evită să expui punctul tău de vedere înaintea clientului! Cel care are ultimul cuvânt câştigă;
- ia notiţe ca la şcoală! Câştigi timp pentru tine, verifici cursul dezbaterilor, aduni mărturii şi eviţi omisiunile;
- evită să întrerupi clientul cu uşurinţă! Rişti să-l iriţi, fragmentezi comunicarea, distorsionezi mesajul;
- pune multe întrebări! Ai control, preiei iniţiativa, orientezi cursul dezbaterilor, clarifici poziţiile de negociere;
- evită tonul arţăgos şi atitudinea belicoasă! Vorbirea amabilă şi calmă este convingătoare şi economică;
- atunci când ai două veşti, una bună şi alta rea pentru client, transmite-o mai întâi pe cea bună;
- parafrazează clientul! Reformulează-i mesajele cu propriile tale cuvinte, în gând sau cu voce tare;
- focalizează atenţia clientului asupra aspectelor esenţiale! Faci economie de timp şi efort;

- temperează tendinţa clientului de a face digresiuni inutile sau străine de subiect;
- pregăteşte cu cea mai mare grijă începutul şi sfârşitul discursului! Sunt reţinute mai uşor şi au un impact mai puternic decât partea intermediară;
- repetă mesajele importante! Ele se supra-imprimă în memoria pasivă şi interlocutorul le reţine şi acceptă mai uşor;
- evită frazele care încep cu NU! Formulări de genul *„Da..., dar"* semnifică negaţia, fără să blocheze comunicarea. Permit trei continuări posibile: DA, POATE şi NU;
- replicile de genul *„Da..., dar"* sunt mai bune decât negaţia directă, dar mai slabe decât cele care trimit prolema înapoi la partener (*„Prea scump!"*, *„În raport cu ce anume pare prea scump?"*).
- evită cuvinte şi expresii conotative care pot provoca iritarea clientului: *„oferta noastră generoasă"*, *„concesii prea mari"*, *„nu găsiţi ceva mai bun"* sau *„situaţia dificilă prin care treceţi nu vă permite să..."*;
- acordul clientului se obţine mai uşor dacă se accentuează asemănările poziţiilor şi nu diferenţele dintre ele;
- lasă mereu impresia că doreşti sincer să ajungi la un acord avantajos pentru amândoi (dacă este cazul);
- mesajele care ridică problema unei informări suplimentare sunt mai convingătoare. Apelează la experţi, statistici, presă sau alte surse de informaţii (când eşti sigur pe ele);
- atunci când se prezintă puncte de vedere opuse, este avantajat cel care vorbeşte la urmă;
- mesajele-cheie devin mai convingătoare dacă aducerea lor în discuţie este semnalizată printr-un preaviz de tipul: *„Îmi permiteţi să ridic o problemă?"*, *„Îmi este îngăduit să..."*, *„A venit rândul meu să..."* etc.;
- evită să începi intervenţia cu exprimarea dezacordului (*„Nu sunt de acord cu dumneavoastră"*). Expune întâi motivele dezacordului, astfel ca acesta să se impună de la sine, ca o concluzie firească;
- creează impresia că lucrezi „cu cărţile pe faţă"! Priveşte în ochi. Exprimă deschis, cu voce tare, sigură, fără scârţâieli, cu gesturi deschise şi mimică prietenoasă, emoţii şi sentimente autentice. Creează încredere;
- nu dilua argumentaţia cu prea multe justificări şi exemple! Adu în discuţie argumentele tari şi stop! În caz contrar, se dau prea multe piste de contra-argumente;
- evită prezentarea de contrapropuneri imediat după ce partenerul a avansat propunerile sale. Întâi vor fi dezbătute propunerile abia făcute (T. Georgescu, *Negocierea afacerilor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1990).

5. Ordinea prezentării argumentelor

Argumentele şi atuurile aruncate pe masa tratativelor nu au o existenţă în sine, independentă de negociatori. Alegerea lor şi stabilirea ordinii în care sunt puse la bătaie depind de factori conjuncturali: personalitatea negociatorilor, locul, ambianţa, obiectul negocierilor, strategia, tactica etc. În concluzie, este necesară o pregătire metodică a argumentelor înainte de negocierea propriu-zisă.

Clienţi diferiţi vor reacţiona diferit la argumente identice, fiecare după percepţie sa subiectivă, educaţia, cultura, sensibilitatea şi stilul său profesional. La un concert, la care unora le plac suflătorii, iar altora corzile, unii aud mai bine alămurile, iar alţii instrumentele cu corzi (Roger Perrotin, *Tactiques de négociation*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992).

Una dintre calităţile importante ale negociatorului este aceea de a şti cum să acordeze argumentele sale cu sensibilitatea partenerului. Nici un negociator nu face concesii dacă nu-i convins că poate servi şefului sau patronului său argumentele „potrivite".

Ordinea în care sunt prezentate argumentele poate avea o mare importanţă. Primul argument trebuie să fie tare, să aibă încărcătură afectivă şi să reprezinte un avantaj clar pentru client. Un joc de cărţi începe mai bine când cartea din deschidere este un as. Partenerul este obligat să facă mişcări şi concesii rapide, ca să nu scape afacerea din mână. Dar analogia cu jocul de cărţi poate merge mult mai departe.

Studiu de caz:

O bancă comercială românească doreşte să introducă cărţile de credit Maestro. Unul dintre negociatorii băncii abordează un furnizor occidental de astfel de produse bancare, în vederea cumpărării imediate a unui milion de cărţi magnetice.

În faza de pregătire a tratativelor, negociatorul băncii îşi construieşte argumentaţia. Culege informaţii despre vânzătorul occidental, partener de negocieri. Află că este vorba de un personaj amabil, de factură afectivă, care acordă mare importanţă relaţiilor între persoane şi organizaţii. Are vârsta de aproximativ 50 ani. Specific vârstei, simte acut nevoia de a demonstra creativitate, de a cuceri noi pieţe pentru firma şi produsele sale.

Lista argumentelor construite de negociatorul băncii româneşti are ca obiectiv solicitarea unei mari concesii la preţ. Ea contează pe următoarele atuuri:

A. Volumul mare al vânzărilor.
B. Relaţia pe termen lung client – furnizor.
C. Intrarea furnizorului pe piaţa bancară românească.
D. Garanţia plăţii imediate a prestaţiei.

Volumul vânzărilor: în mod categoric, 1 milion de cărţi de credit înseamnă o vânzare mare şi o afacere bună pentru furnizorul francez. Volumul vânzărilor este un gen de argument raţional, dar unul de rangul doi sau trei. Argumentul este comparabil cu o damă de caro într-un joc de poker (caro-ul este simbolul raţionalităţii).

Relaţia pe termen lung dintre oameni şi companii înseamnă şansa şi promisiunea de a reveni cu alte comenzi viitoare, devenind un client fidel al editorului francez de cărţi de credit. O relaţie de afaceri pe termen lung înseamnă oportunităţi viitoare şi o miză tare în negocierile comerciale. Longevitatea relaţiei client – furnizor este un argument forte, cu o puternică încărcătură afectivă şi emoţională. Acest gen de argument este comparabil (poate fi asociat) cu regele de cupă într-un joc de poker (cupa sau inima roşie este simbolul emoţiei).

Penetrarea pieţei bancare româneşti constituie un alt argument extrem de important. Deschiderea unui cap de pod către alte bănci româneşti este, în fapt, cel mai tare argument din listă. Are o puternica încărcătură afectivă, emoţională. Este argumentul comparabil cu asul de cupă în jocul de poker.

Garanţia plăţii constituie un alt argument care poate fi adus în discuţie. Nu are nimic surprinzător pentru partener, dar priveşte aspecte pecuniare şi financiare care au întotdeauna un rol de jucat într-o întâlnire de afaceri. Este comparabil cu valetul de treflă.

Analizând lista argumentelor prezentate şi ţinând seama de forţa şi culoarea lor, ca şi de personalitatea negociatorului francez, se stabileşte o schemă de argumentare eficace, în următoarea ordine de lansare a argumentelor:

As → Dama → Valet → Rigă
C → A → D → B

În deschiderea „jocului", se aruncă asul de cupă (C). Se continuă cu dama de caro (A) şi cu valetul de treflă (D). În final, se forţează din nou cu regele de cupă (B). Astfel, începutul şi finalul pledoariei sunt marcate cu cele două argumente puternice care, în plus, mai au şi aceeaşi „culoare" cu partenerul.

6. „Argumente" în jocul de cărţi

Negocierea priveşte exclusiv raporturi între fiinţe umane. Cu un computer nu se poate negocia.

Şansele de a negocia cu succes cresc pe măsură ce cunoaştem mai bine omul din faţa noastră. El are un anumit stil de comunicare şi un anumit profil de personalitate. Este sensibil la argumentele de o anumită factură şi rezistent la altele, de alt gen.

Ca şi cărţile de poker, argumentele şi partenerii de negocieri au, fiecare, rangul şi culoarea sa.

Forţa unui argument este dată de impactul său asupra partenerului, de dificultatea întâmpinată în formularea de obiecţii valide.

Forţa argumentelor este comparabilă cu rangul sau valoarea cărţilor de joc într-o partidă de poker, începând de la as până la valet, decar sau şeptar. Argumentele cele mai tari au rangul şi puterea aşilor. Le urmează în ordine descrescătoare regii, damele, valeţii, decarii...

Culoarea argumentului este dată de stilul persoanelor cu care se potriveşte mai bine. „Culoarea" trebuie sincronizată cu *stilul* personal al clientului. Împreună, culoarea argumentului şi stilul clientului, formează un cuplu. Culoarea acestui cuplu poate fi asemănată cu aşa-numita „culoare de atu" din jocul de cărţi. Practic, stilul personal de negociere al clientului este cel care dă culoarea de atu. Clientul este mai uşor de convins atunci când argumentele au culoarea lui, sunt acordate cu stilul său personal. Fiecare dintre culorile cărţilor de joc poartă o încărcătură simbolică şi conotativă, conferită de tradiţie şi prejudecată:

♥ **Cupa.** Partenerul de cupă este un afectiv. Mai curând simte decât gândeşte. Logica inimii domină logica minţii. Pentru el, emoţiile şi sentimentele sunt mai importante decât raţiunea şi logica rece. Cupa este reprezentată prin figuri de culoare roşie în formă de inimă. Simbolizează atitudini şi argumente din registrul emoţional, cu puternică încărcătură afectivă, pasională. Registrul său de conotaţii verbale priveşte cuvinte-cheie de genul: *bucurie*, *plăcere*, *durere*, *tristeţe*, *teamă*, *furie*, *emoţie*, *sentiment*, *afecţiune*, *entuziasm*, *căldură umană*, *mândrie*, *ambiţie*, *generozitate*, *inimă*, *inimos*, *prietenie*, *iubire* etc.

♦ **Caro.** Partenerul de caro manifestă o puternică dominantă cerebrală. El pune mintea şi raţiunea mai presus de inimă. Pentru el, logica rece şi raţiunea sunt categoric

mai importante decât sentimentele şi emoţiile. Caro-ul, reprezentat prin romburi roşii, este simbolul acelor argumente bazate pe logică, cauzalitate şi raţionalitate. Registrul său de conotaţii verbale priveşte cuvinte de genul: *gândire*, *logică*, *cauzalitate*, *analiză*, *sinteză*, *inducţie*, *deducţie*, *algoritm*, *raţiune*, *cerebral*, *intelect*, *rece*, *lucid* etc.

♣ **Trefla.** Partenerul de treflă este tipul descurcăreţ, abil, învârtit, materialist, profitor, pragmatic, care nu scapă nici o ocazie de a câştiga ceva, eventual bani. Trefla este asociată şi cu şansa. Norocul pe care-l forţează mereu este simbolizat prin frunza de trifoi de culoare neagră. Argumentele care contează pentru partenerul de treflă sunt cele care pun accentul pe câştig, şansă şi noroc. Conţinutul lor vizează aspecte pecuniare şi financiare. Registrul verbal la care este sensibil tipul de treflă cuprinde cuvinte-cheie de genul: *bani*, *câştig*, *profit*, *ocazie* (*oportunitate*), *şmen*, *„tun"*, *chilipir*, *avantaj material*, *afacere*, *avere*, *noroc*, *şansă*, *învârteală* etc.

♠ **Pica.** Partenerul de pică este luptătorul, strategul şi tacticianul. El nu părăseşte lupta atâta timp cât mai sunt speranţe şi mai stă încă pe picioare. Când crezi că l-ai dat gata, el scoate asul din mânecă. Simbolul său este frunza de culoare neagră. Sugerează disciplină şi îndârjire, acţiuni tactice şi trucuri de natură să modifice în manieră speculativă raporturile dintre combatanţi. Pica este frunza (de stejar) de pe însemnul militarului.

Registrul verbal conotativ care sensibilizează tipul de pică priveşte cuvinte-cheie de genul: *luptător*, *disciplină*, *îndârjire*, *tenacitate*, *strategie*, *tactică*, *cazon*, *manipulare*, *şmecherie* etc.

Reluând negocierea afacerii cu cărţi de credit şi privind-o ca pe un joc în care argumentele sunt cărţi de joc, fiecare cu rangul şi culoarea sa, obţinem schema de argumetare de mai jos.

Argumentele sunt ca şi cărţile de poker.

Forţa argumentelor Stilul argumentelor	AS	REGE	DAMĂ	VALET
♣TREFLĂ				3.A♣
♦ CARO			2.A♦	
♥ CUPĂ	1.C♥	4.B♥		
♠ PICĂ				

Fiecare argument are forţă şi stil, tot aşa cum cărţile de poker au un anumit rang şi o anumită culoare. Dacă aceste elemente sunt sincronizate cu personalitatea partenerului, succesul poate fi mai aproape.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XVIII

ADMINISTRAREA PROCESULUI DE NEGOCIERE

1. Pregătirea negocierii
2. Elaborarea strategiei
3. Începerea negocierii şi declararea poziţiilor
4. Negocierea
5. Concesiile şi acordul
6. Particularităţi ale negocierilor internaţionale

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XVIII

ADMINISTRAREA PROCESULUI DE NEGOCIERE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Negocierea nu este un moment sau un act pasager. Din contra, ea reprezintă un proces complicat, întortocheat şi, adesea, de lungă durată. Este un proces de comunicare, de relaţionare, de construire a unor punţi între parteneri. Ei se caută şi se tatonează, se contactează, curtează, discută, poartă corespondenţă, persuadează, dar se şi confruntă, influenţează şi manipulează reciproc, în scopul realizării acordului de voinţe. De-a lungul acestui labirint, cei mai mulţi negociatori şi autori delimitează şi consideră importantă o succesiune de la patru la şase etape (de exemplu: Gavin Kennedy – *Negocierea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998 şi Jean-M. Hiltrop, Sheila Udall, *Arta negocierii*, Teora, Bucureşti, 1998, p. 23). În ideea că o pace strâmbă poate fi mai bună decât un război drept, propunem o sinteză în cinci etape:

1) pregătirea negocierii;
2) elaborarea strategiei;
3) începerea negocierii şi declararea poziţiilor;
4) negocierea propriu-zisă;
5) concesiile şi acordul final.

Parcurgerea de principiu a celor cinci etape oferă un cadru de lucru simplu şi practic pentru organizarea şi administrarea procesului de negociere. Etapele menţionate sunt relevante în cazul negocierilor formale şi protocolare între echipe, organizaţii, misiuni diplomatice şi delegaţii guvernamentale, dar nu neapărat şi în cazul unor negocieri spontane şi neprotocolare între persoane care se cunosc bine, cooperează şi întreţin relaţii de afaceri de lungă durată. Chiar dacă nimeni nu poate garanta succesul, abordarea pe etape ajută la identificărea strategiilor potrivite şi la evaluarea situaţiei, în orice punct şi moment al procesului de negociere.

1. Pregătirea negocierii

Succesul unei negocieri depinde în mod decisiv de maniera în care aceasta a fost pregătită în prealabil. Premisele prezentării poziţiilor de negociere, ale argumentaţiei şi ale strategiilor folosite se construiesc în stadiul de prenegociere. Acest stadiu se referă la acţiuni unilaterale, purtate în absenţa adversarului. Pot fi semnale de încurajare sau descurajare pentru o eventuală relaţie.

Între momentele importante ale pregătirii negocierilor în afaceri, nu trebuie uitate:

a) cercetarea pieţei,
b) iniţierea contactelor de afaceri,
c) crearea documentelor-suport pentru negociere.

Cercetarea pieţei

Este faza în care se investighează şi se spionează ţinta. Se estimează capacitatea acesteia, se delimitează precis segmentul, grupul sau agentul căruia se adresează produsul sau serviciul. Apoi, sunt însuşite legislaţia şi uzanţele comerciale specifice, posibilităţile de distribuţie, condiţiile de promovare etc. Sunt culese primele informaţii despre situaţia financiară a partenerilor, despre solvabilitatea şi reputaţia lor. Sunt culese informaţii despre concurenţă. Se încearcă evaluarea celui mai bun moment sau a celei mai bune conjuncturi în care să se lanseze oferta sau cererea de ofertă.

Iniţierea contactelor

Există o gamă largă de modalităţi de stabilire a legăturilor de afaceri, care merg de la telefon, fax, corespondenţă clasică sau poştă electronică şi Internet până la reprezentanţe comerciale, ambasade, camere de comerţ, misionari şi contacte directe. Cele mai bune rezultate se pot obţine prin **contacte directe**, dar şi costurile cele mai mari se înregistrează tot aici. Cele mai accesibile şi mai ieftine contacte directe sunt posibile la târguri şi expoziţii. Când partenerul nu este accesibil direct, se poate recurge la intermediari. În cazul contactelor stabilite prin corespondenţă, un rol important îl pot avea scrisorile de prezentare, ofertele şi cererile de ofertă.

Oferta reprezintă propunerea de încheiere a unei tranzacţii şi documentaţia tehnică şi comercială care o însoţeşte. Pentru a se putea realiza perfectarea contractului printr-o simplă acceptare, oferta trebuie să îndeplinească trei condiţii:

- să fie fermă, adică făcută cu intenţia de a se obliga sub aspect juridic;
- să fie precisă, adică să nu conţină referiri confuze şi ambigue care pot da o interpretare echivocă asupra contractului;
- să fie completă, adică să conţină toate elementele contractului propus.

La rândul său, acceptarea unei oferte trebuie să întrunească şi ea trei condiţii:

- să rezulte dintr-o manifestare de voinţă expresă ori tacită. Acceptarea tacită se poate exprima fie prin începerea expedierii mărfii sau plata preţului, fie printr-un alt act care semnifică începerea executării contractului;
- să corespundă întru totul ofertei, prin conţinutul ei;
- să se producă într-un moment în care oferta mai există încă.

În cazul contractelor sinalagmatice oneroase, tăcerea destinatarului ofertei nu poate fi considerată acceptare. Dacă s-ar accepta că tăcerea înseamnă acceptarea ofertei, consecinţele sub aspect comercial ar fi incontrolabile. Dacă în ofertă este făcută menţiunea: *„Oferta va fi considerată acceptată dacă nu se răspunde expres sau dacă nu se returnează marfa (proba)"*, aceasta este lipsită de orice efect juridic. Cel care primeşte marfă cu titlu de ofertă, fără a o fi comandat, nu este obligat să o restituie.

Atâta timp cât ofertantul şi destinatarul ofertei nu s-au legat prin contract, oricare dintre ei se poate răzgândi şi îi poate comunica celuilalt revocarea. Jurisprudenţa afirmă totuşi un principiu după care *„Propunătorul are drept să retragă propunerea până ce nu a luat cunoştinţă de acceptare"* (Ion Turcu, *Dreptul afacerilor*, Editura Fundaţiei „Chemarea", Iaşi, 1993). Codul comercial oferă soluţii pentru situaţii de această natură.

Rămânând la nivel de principiu, vom admite că oferta trebuie să respecte o serie de condiţii de conţinut şi formă, să respecte uzanţele comerciale şi eticheta afacerilor, să

prezinte claritate, precizie, conciziune, aspect etc. Oferta poate fi şi **facultativă**, adică fără obligaţii din partea emitentului. În acest caz, vânzătorul poate retrage sau modifica oferta, fără efecte juridice. În cazul celei ferme, marfa trebuie păstrată până la finele termenului de opţiune acordat partenerului. Termenul de opţiune ia sfârşit după prima tranzacţie la nivel de comandă acceptată. Oferta se consideră refuzată dacă nu este acceptată în termen.

Cererea de ofertă reprezintă propunerea de a cumpăra un anumit produs sau un serviciu, însoţită de un minim de documentaţie tehnică şi comercială. Documentaţia tehnică însoţitoare poate lua şi forma unei teme de proiectare sau a unui caiet de sarcini. Sub aspect juridic, cererea de ofertă are acelaşi regim cu oferta; în fapt, ea reprezintă oferta de a cumpăra ceva anume. Doar sub aspect tehnic şi comercial pot fi puse în discuţie anumite diferenţe.

Conţinutul şi forma unei cereri de ofertă diferă de la un produs sau un serviciu la altul, de la o piaţă sau alta, de la un client la altul. Ea poate merge de la un simplu anunţ până la organizarea unei licitaţii internaţionale, organizate pe baza unui caiet de sarcini. În cazul unei nevoi urgente şi a certitudinii cu privire la caracteristicile produsului şi furnizorului, cererea de ofertă ia forma extremă de **comandă** (ofertă fermă de a cumpăra), în care se indică produsul, cantitatea şi preţul-limită. Dacă nu este cazul unor tratative îndelungate, o dată cu cererea de ofertă, se adresează furnizorului solicitarea ca o dată cu oferta să trimită şi o **factură proformă**.

Funcţia de bază a cererii de ofertă este aceea de a iniţia tratative comerciale, dar ea poate folosi şi ca instrument de **informare** şi cercetare de piaţă.

Eticheta afacerilor cere ca destinatarul unei cereri de ofertă să transmită răspunsul său şi în cazurile în care nu este interesat în derularea tranzacţiei.

Documente-suport pentru negociere

Negociatorii care se respectă sunt extrem de harnici şi meticuloşi în faza de pregătire a negocierilor. Ei nu vor accepta să se aşeze la masa tratativelor mai înainte de a proceda la întocmirea sistematică a unui set de documente care au rolul de a sprijini negocierile propriu-zise. Acestea se numesc documente-suport ale negocierii.

Principalele documente-suport elaborate în faza de pregătire a negocierilor se referă la:

- planul de negociere;
- dosarele de negociere pe domenii de competenţă: tehnic, comercial, de conjunctură de piaţă, concurenţă, bonitatea partenerului, sursele de finanţare;
- agenda de lucru;
- calendarul negocierilor;
- bugetul negocierilor;
- proiectul de contract, redactat în limba română, în limba partenerului de negociere şi într-o limbă de circulaţie internaţională, accesibilă amândurora.

Aceste documente-suport ale negocierilor se regăsesc în arsenalul negociatorului serios, indiferent dacă este vorba de negocierea unei afaceri mari sau mici, indiferent dacă se negociază un contract intern sau unul extern.

Planul de negociere este un ansamblu de acţiuni ordonate ce urmează a fi întreprinse de-a lungul unor runde succesive de negocieri. Ele sunt stabilite pe baza informaţiilor culese şi examinate în faza investigaţiilor de piaţă.

Planul de negociere identifică şi prezintă cel puţin următoarele elemente:

- definirea precisă a obiectivului sau a obiectivelor negocierii;
- precizarea limitelor minime sau maxime acceptabile pentru fiecare dintre obiective;
- stabilirea poziţiilor de negociere – în principal, pe cele de intrare şi de ieşire – şi desfăşurarea lor pe momente de acord sau de divergenţă cu partenerul;
- componenţa echipei de negociatori, rolurile coechipierilor şi limitele lor de competenţă;
- termenele calendaristiçe cheie, durata, succesiunea rundelor, momentele de început şi sfârşit;
- propuneri pentru ordinea de zi, pentru acceptarea sau refuzul auditoriului, pentru alegerea şi amenajarea locului negocierilor, pentru schemele de plasament la masa tratativelor;
- variante de formulări, propuneri, argumente, obiecţii şi contraargumente;
- posibilităţi de compromis, marje de compromis şi responsabilităţi individuale şi la nivel de echipă;
- atitudininea generală, căile, strategiile şi tacticile ce urmează a fi adoptate.

Articularea planului de negociere are nevoie de informaţii pertinente privind personalitatea partenerului de negociere, stilul său personal, profesia, pasiunile, înclinaţiile etc. Planul de negociere este construit după analiza atentă a tuturor documentelor-suport alcătuite în faza de pregătire.

Dosarul tehnic al negocierii cuprinde piese scrise şi desenate privitoare la aspectele tehnice ale obiectului negocierilor. Poate fi vorba de machete, mostre, eşantioane, fotografii, desene, planşe, fişe tehnologice şi specificaţii tehnice privind caracteristici funcţionale, parametri tehnici şi de calitate, toleranţe admise şi altele. Dacă este cazul, documentaţia tehnică, tradusă în limba partenerului sau într-una agreată de acesta, este transmisă cu câteva luni, săptămâni sau zile mai înaintea negocierii.

Dosarul comercial al negocierii cuprinde informaţii şi documente referitoare la piaţa internaţională a produselor negociate, în special la piaţa spre care se promovează exportul sau importul.

Dosarul comercial cuprinde clauzele esenţiale ce urmează a fi negociate pentru a fi incluse în contract: condiţiile de livrare, mijloacele şi rutele de transport, asigurarea, modul de protejare şi revizuire a preţurilor pe termen lung, garantarea plăţii în vânzarea pe credit, ambalajul, marcarea şi etichetarea, penalităţile, modul de soluţionare a litigiilor, legea naţională care guvernează contractul şi multe altele, după caz.

Dosarul privind conjunctura de piaţă este un colaj de documente extrase din presă, rapoarte şi buletine de analiză politică, economică, financiară, socială, valutară etc. de natură să evalueze tendinţele pieţei, atât pe cele favorabile, cât şi pe cele nefavorabile tranzacţiei negociate. Analiza nivelului şi evoluţiei taxelor vamale, a impozitelor, a facilităţilor de politică comercială, a modului de repatriere a profitului, a puterii de cumpărare a monedei locale etc. face adesea parte obligatorie din dosarul de conjunctură al negocierii.

Dosarul privind concurenţa cuprinde informaţii şi documente tehnice, comerciale şi financiare care caracterizează atât concurenţii proprii, cât şi concurenţii partenerului de negociere. Posesia acestora asigură un plus de siguranţă în momentele în care partenerul

de negociere invocă opţiunea unor posibile oferte concurente. Fără a le denigra sau a le respinge nici o clipă, se pot prezenta analize comparative, care să cuprindă atât punctele tari, cât şi punctele slabe pe care le prezintă concurenţa. Prezentarea unor analize comparative în raport cu concurenţa trebuie să capete caracterul unei consilieri competente şi binevoitoare pentru partener, fără a uita de sublinierea abilă şi subtilă a avantajelor relative ale propriei oferte.

Dosarul privind bonitatea partenerului are rolul de a evita necazurile şi litigiile posibile într-o relaţie de afaceri cu un partener insolvabil sau rău platnic. Din acest dosar trebuie să rezulte situaţia patrimonială a partenerului, băncile care îi garantează solvabilitatea şi cadenţa plăţilor, reputaţia sa comercială, situaţia creditelor încă neachitate, datoriile către fisc, situaţia bilanţului pentru anul precedent, un scurt istoric al comportamentului său în relaţiile cu partenerii comerciali şi cu autoritatea financiară a statului.

Dosarul cu sursele de finanţare cuprinde rezultatele unui număr cât mai mare de contacte cu potenţiali finanţatori ai afacerii propuse partenerului, pentru a preîntâmpina situaţia în care acesta nu şi-a asugurat mijloacele de plată prin propriile eforturi şi relaţii. Astfel i se vor putea da sugestii, i se vor putea propune montaje financiare la care nu s-a gândit încă, cu scopul de a facilita derularea afacerii.

Agenda de lucru reprezintă un plan schematic care marchează toate sau cât mai multe dintre secvenţele, activităţile şi problemele preconizate a se derula în procesul de negociere. La elaborarea agendei de lucru se ţine seama de rolul şi de responsabilităţile fiecăruia dintre membri echipei de negociatori, ca şi de comportamentul previzibil al echipei partenere. Este important să se facă distincţie între acţiunile succesive şi cele simultane ale diferiţilor membri ai echipei, pentru a le putea sincroniza şi ordona în timp.

Agenda de lucru ia forma unui document care permite „vizualizarea" mentală a preconizatului proces de negociere, ca un fel de scenariu sau de „film" de anticipare a acestui proces. Agenda de lucru nu fixează în timp momentele de început şi de sfârşit ale acţiunilor, dar poate face unele estimări asupra duratei preconizate a acestora.

În acest fel, agenda de lucru poate contribui la disciplinarea procesului de negociere, la eşalonarea în timp a activităţilor, la selectarea priorităţilor, la informarea negociatorilor din echipă asupra problemelor ce urmează a fi puse pe tapet (se înlătură surprizele şi reacţiile emoţionale inerente), la cunoaşterea de principiu a succesiunii acţiunilor şi la gruparea problemelor pe capitole distincte.

Atenţie! Agenda de lucru a negocierii trebuie să rămână flexibilă, în măsura în care o parte din parcursul procesului de negociere rămâne mai mult sau mai puţin imprevizibilă.

Calendarul negocierii reprezintă o programare în timp a principalelor acţiuni înscrise în agenda de lucru. El stabileşte anticipat desfăşurarea amănunţită a întâlnirilor, tratativelor, pauzelor, vizitelor, a timpului liber, a timpului de reflecţie, consultare, meditaţie şi a timpului de odihnă al negociatorilor, atât în echipă, cât şi individual. Se ţine seama şi de caracterul mai mult sau mai puţin imprevizibil al evoluţiei negocierilor, dar se contează pe faptul că cel care controlează timpul ajunge să controleze procesul de negociere. Unele discuţii se pot prelungi, altele se pot relua, se pot amâna, ocoli sau suspenda, iar toate aceste lucruri pot deveni primejdii serioase pentru negociere atunci când se pierde controlul timpului.

Bugetul negocierii este un element esenţial pentru reuşita acesteia, iar întocmirea şi acoperirea sa priveşte tot faza de pregătire. Bugetul negocierii este compus din acoperirea costului delegaţiei de negociatori şi din bugetul alocat operaţiunii comerciale.

Proiectul de contract poate constitui o altă importantă responsabilitate în finalul fazei de pregătire a negocierilor. Proiectul de contract este redactat în limba română, în limba partenerului de negociere şi într-o limbă de circulaţie internaţională. Proiectul va putea constitui un instrument util în construcţia, negocierea şi redactarea contractului, dar nu-i obligatoriu ca acesta din urmă să semene prea mult cu proiectul său. Partea adversă va putea veni la masa tratativelor cu propriul său proiect de contract.

2. Elaborarea strategiei

Alegerea şi planificarea strategiei de negociere este o componentă importantă a fazei de pregătire, dar nu trebuie să se exagereze. Ar fi o slăbiciune şi o eroare ca planificarea strategiei să lipsească, dar ar fi un lucru penibil să se meargă orbeşte pe un plan prea rigid şi amănunţit care nu se potriveşte la faţa locului.

Între momentele importante ale acestei faze nu trebuie uitate:

a) stabilirea obiectivelor;
b) evaluarea cazului părţii adverse;
c) elaborărea strategiei de negociere;
d) alegerea stilului de negociere;
e) alegerea tacticii potrivite.

Stabilirea obiectivelor

Obiectivul oferă direcţia. Când nu ştii încotro mergi, e uşor să nimereşti în altă parte.

În pregătirea negocierilor, este inteligent să se identifice precis un domeniu de obiective, iar nu un singur obiectiv. În plus, precizarea propriilor obiective se face prin raportarea lor la prezumtivele obiective ale partenerului.

Stabilirea obiectivelor proprii trebuie să treacă de nivelul generalităţilor pentru a se referi concret şi precis la aspecte precum: volumul vânzărilor, nivelul de calitate, nivelul minim şi maxim de preţ, condiţiile de livrare, condiţiile de finanţare şi plată, riscurile acceptabile.

Între regulile simple, dar aproape obligatorii de formulare a obiectivelor, se pot avea în vedere măcar câteva:

1) Obiectivul negocierilor trebuie transpus, pe cât posibil, în cifre precise, fără marje şi abateri relative. *„A obţine o reducere maximă de preţ"*, sau *„A obţine o reducere între 5 şi 10%"* înseamnă un obiectiv prost formulat. Seamănă cu ceva de genul: *„Ne întâlnim între 5 şi 9 septembrie"*. În schimb, *„A obţine o reducere a preţului de exact 9%"* înseamnă un reper precis şi un obiectiv clar, bine formulat.
2) Obiectivele sunt concepute şi formulate în paralel cu alocarea unui buget. Ele au sens în măsura în care există resurse financiare, tehnice şi umane disponibile. Dacă, de pildă, depozitele sunt insuficiente pentru o livrare mare, obiectivul privind livrările nu va depăşi limita capacităţii depozitelor.

3) Un obiectiv nu este complet definit fără termenii calendaristici ai concretizării sale. Termenul calendaristic poate fi precizat atât ca durată limită („*Livrarea în maximum 24 de zile de la data prezentei*"), cât şi ca scadenţă la dată fixă („*Livrarea până la 15 mai*", de exemplu).
4) Definirea obiectivului nu este completă dacă nu sunt precizate metodele sau instrumentele de control şi evaluare a gradului de realizare. De pildă, dacă negocierea priveşte un contract de armator pentru fabricarea unei nave mari, cu ciclu de fabricaţie de peste 18 luni, este necesară măcar o evaluare semestrială a stadiului fabricaţiei şi a şanselor de finalizare la termen.
5) Elementele definitorii ale obiectivului, deja menţionate (buget, calendar, control), nu sunt suficiente fără nominalizarea expresă a responsabililor cu îndeplinirea lor.
6) Stabilirea realistă a limitelor maxime şi minime ale obiectivelor şi concesiilor cerute sau acordate partenerului.

Un domeniu de variaţie a obiectivelor include:

I) Obiectivul de *primă linie* este rezultatul maxim realizabil.
II) Obiectivul de *ultimă linie* este minimum acceptabil.
III) Obiectivul-*ţintă* este rezultatul aşteptat.

În formularea acestora se respectă principiul conform căruia „*În negocieri nu se cedează nimic, ci se schimbă doar concesii contra concesii*". Întrebările corecte sunt de genul: ce? În schimbul a ce? Pentru ce? Cum?

7) Atunci când negocierile se derulează în multe runde este absolut necesară spargerea obiectivelor finale în obiective parţiale şi etapizarea acestora pe fiecare rundă în parte. În acest fel, fiecare rundă va fi subordonată unor obiective parţiale clar definite.
8) Inventarierea punctelor de acord probabil între părţi mai înainte de a se ajunge la masa tratativelor. A începe chiar cu ele înseamnă a evita suspiciunea, animozităţile şi răceala din startul tratativelor.

Evaluarea cazului părţii adverse

Pentru a anticipa negocierea, este nevoie să se emită ipoteze asupra reacţiilor probabile ale părţii adverse. Apoi, ipotezele trebuie testate.

Anticiparea obiectivelor partenerului şi evaluarea poziţiei sale de negociere trebuie făcute în paralel şi în concordanţă cu obiectivele proprii. Una dintre metodele eficace de anticipare a poziţiei partenerului este **simularea negocierilor**. Întregul program de negociere poate fi testat şi revizuit în urma negocierilor simulate. Simularea poate conduce la pregătirea din timp a unor variante distincte de negociere. Existenţa acestora ajută la păstrarea iniţiativei şi prezintă avantajul de a avea la dispoziţie expresii şi formulări studiate din timp. În plus, se mai pot utiliza şi nişte liste sau **fişe cu argumente**, respectiv, liste cu **obiecţii şi contraargumente** posibil a fi aduse în discuţie de partener.

În raport cu obiectivele propuse şi cu anticipările făcute asupra partenerului, se alege **echipa de negociatori**. Principiul de bază în alcătuirea echipei poate fi cel al interdisciplinarităţii. Se poate apela şi la negociatori externi, la interpreţi, la analişti de piaţă, la animatori etc.

Strategie, stil şi tactică

Ultimele trei momente ale elaborării strategiei nu vor mai fi abordate aici. Două dintre capitolele acestei cărţi sunt anume dedicate lor şi intitulate sugestiv. Rog cititorul să le identifice şi să li se adreseze cu încredere şi... prudenţă. Alegerea strategiei, a stilului şi a tacticilor adecvate se va concretiza în stabilirea unora dintre condiţiile în care se desfăşoară negocierea. Cele mai importante aspecte ar putea fi: mandatul negociatorilor, echipa de negociere, locul desfăşurării negocierilor şi plasamentul la masa tratativelor. Dificultăţi suplimentare pot ridica negocierile multipartite şi cele care au loc cu auditoriu.

Mandatul negociatorilor

Mandatul negociatorului sau al echipei de negociere constituie un ansamblu de instrucţiuni şi împuterniciri pe care cel puţin şeful echipei le primeşte de la conducerea companiei pe care o reprezintă. Mandatul este transmis de mandant către mandatar pe cale orală, dar poate fi şi redactat în scris. În mandatul de negociere se precizează:

- cine este negociatorul-şef (şeful echipei),
- care sunt persoanele nominalizate în echipă,
- sinteza informaţiilor care privesc produsul, piaţa, partenerul, concurenţa, preţul maximal/minimal, condiţiile de livrare şi plată, condiţiile de calitate, service etc.,
- termenele calendaristice cheie, programul orientativ al negocierilor, data finalizării şi înapoierii.

Pentru ca termenii mandatului să fie clari, la redactarea sa participă cel puţin negociatorul-şef, dacă nu şi întreaga echipă. În mod normal, mandatul de negociere este un document cu caracter „secret".

Echipa de negocire

Într-o simplă negociere a vânzărilor, în care unul cumpără şi altul vinde, partenerii de negociere pot fi doi. În cazuri complexe însă, negocierile se poartă între echipe de negociatori constituite pentru a face faţă unor dificultăţi şi competenţe diverse, unor dificultăţi de mare amploare. Persoanele care formează echipa pot participa în mod direct la negociere, dar pot avea şi rolul de observatori.

Mărimea şi structura echipei de negociere depinde de diversitatea şi amploarea problematicii necesar a fi acoperite. În principal, poate fi vorba de acoperirea următoarelor domenii:

a) comercial: preţ, politică comercială, livrare, transport, conservare, cheltuileli şi riscuri;
b) tehnic: performanţe tehnice, specificaţii tehnice, *know-how*, asistenţă, fiabilitate, mentenanţă, piese de schimb, service etc.;
c) financiar: condiţii de plată, asigurări, riscuri, credite, garanţii etc.;
d) juridic: clauze contractuale specifice, penalităţi, instanţa care rezolvă litigiile, condiţiile de reziliere, de încetare a obligaţiilor, arbitrajul etc.

O echipă poate fi alcătuită din membri permanenţi şi membri atraşi temporar. Pentru tranzacţii mici, domeniile se pot subsuma, astfel încât un negociator acoperă mai multe domenii. Comercialul, de pildă, acoperă şi aspectele juridice sau financiare.

Nu se recomandă ca echipa să se rezume la un singur om deoarece:
1) este improbabil că va putea prezenta o argumentaţie completă şi convingătoare;
2) îi va fi dificil să asculte, să noteze şi să observe toate reacţiile partenerului;
3) îi va fi dificil să evalueze corect evoluţia parametrilor întregii afaceri, în fiecare moment al discuţiei.

Prezenţa a cel puţin doi negociatori permite deja folosirea tehnicilor de lucru în echipă. Numărul negociatorilor din echipă nu poate fi nici prea mare; de la 3 la 7 poate fi bine, iar 11 poate fi prea mult. În interiorul echipei este necesar să se facă o distincţie clară între cei care au rol de negociator şi cei care au sarcini de consiliere şi furnizare de date.

Numărul participanţilor influenţează negocierea prin faptul că face un balans de putere între părţi şi creşte complexitatea coordonării tratativelor. Echipa mai numeroasă poate exercita, doar prin număr, o presiune psihologică şi comunicaţională care-i sporeşte puterea de negociere. Din acest motiv, de regulă, se caută obţinerea unei oarecare parităţi între echipele negociatoare.

Locul negocierilor

În mai toate întrecerile sportive bazate pe competiţie directă, a juca „acasă" este echivalent cu a avea un ascendent asupra adversarului. Până la un punct, lucrurile stau la fel şi în negocierea afacerilor. Negocierea pe teren propriu conferă un plus de siguranţă şi o bună familiaritate cu ambianţa. În orice caz, locul în care se poartă negocierile este un element demn de luat în considerare, deoarece poate oferi părţilor avantaje inegale. Un alt element care trebuie considerat este distanţa până la locul negocierii. Cel care parcurge distanţe mai mari este dezavantajat în raport cu cel care aşteaptă comod vizita.

Locurile de negociere neutre, aflate în afara teritoriilor şi influenţelor părţilor, sunt recomandabile în negocierea afacerilor, ca şi în negocierile politice şi diplomatice.

În legătură cu locul negocierii, mai pot fi luaţi în considerare factorii de ambianţă şi microclimat: temperatura, umiditatea, cromatica, modul de iluminare, zgomotul etc.

Din punct de vedere juridic (articolul 35 din Codul Comercial, la care se adaugă unele norme de drept civil), pot să apară unele dificultăţi în privinţa interpretării locului în care se încheie contractul. În acest sens, de pildă, partenerii care încheie contractul prin telefon nu sunt consideraţi persoane „depărtate", în timp ce partenerii care se află la aceeaşi masă, dar comunică prin interpret, sunt considerate „persoane depărtate". Partenerii care încheie contracte prin mandatar sunt considerate persoane „depărtate" numai dacă mandatarul nu are împuterniciri depline. Persoanele care nu se află faţă în faţă şi nici nu pot comunica direct, recurgând la scrisori, telegrame, faxuri etc., sunt considerate „depărtate".

Plasamentul la masa tratativelor

Există o lungă serie de elemente tactice şi organizatorice importante pentru eficacitatea negocierilor. Poate fi vorba de data şi ora aleasă pentru întâlnire, de nivelul ierarhic la care se leagă primul contact, de alcătuirea echipei de negociatori, de ordinea de intrare şi aşezare la masă etc. Între acestea, modul de dispunere a negociatorilor la masa tratativelor ocupă un loc important.

Aşezarea partenerului de negocieri cu ochii în soare, cu spatele la uşă, lângă un calorifer dogoritor sau pe un fotoliu care scârţâie îngrozitor poate aduce avantaje reale, chiar dacă şi neprincipiale. Distanţa dintre parteneri, unghiurile de vizibilitate, poziţia scaunului faţă de masă, mobilierul, decorul etc. sunt alţi factori care pot influenţa negocierea. În tradiţia japoneză, de exemplu, locurile negociatorilor sunt astfel dispuse încât interlocutorii principali să nu comunice direct, faţă în faţă. Aceasta în condiţiile în care, poziţia clasică de negociere este aceea în care delegaţiile stau faţă în faţă cu negociatorii principali (şefii echipelor de negociere) plasaţi în poziţii centrale. Importanţa fiecărui membru din echipă este apreciată prin distanţa faţă de şeful delegaţiei sau negociatorul-şef.

Poziţia de aşezare la masa negocierilor ca element de natură organizatorică şi tactică este analizată pe larg în capitolul privind proxemica, în primul volum al manualului, cu toate implicaţile sale asupra puterii de negociere şi a relaţiei dintre părţi.

Negocierile multipartite

Creşterea numărului de părţi implicate în negociere acţionează ca un element de frânare şi uzură. Există însă acorduri şi contracte la a căror negocire, alături de părţile contractante, pot fi atrase băncile, administraţia locală sau guvernele. În contractele internaţionale, intervenţia unor reprezentanţi ai guvernelor poate fi un fenomen obişnuit. În astfel de situaţii, condiţiile negocierii se complică mult, chiar şi pentru negociatorii profesionişti.

Dacă sunt mai mult de două părţi negociatoare (negocieri multipartite), există mai mult de două poziţii de negociere şi zone de conflict. Neînţelegerile multipartite pot fi mai uşor de conciliat dacă problema de ansamblu este descompusă în mai multe subprobleme, ce pot fi discutate în cupluri.

Într-o negociere tripartită, de pildă, admitem că există trei tendinţe: A, B şi C. Ansamblul acestora va putea fi descompus în trei cupluri antagoniste: AB, AC şi BC. În acest mod, negocierea tripartită este redusă la un ansamblu de trei negocieri bilaterale, în principiu mult mai uşor de conciliat.

Dacă reprezentăm matematic ceea ce se petrece în negocierea globală comparativ cu ansamblul de negocieri bilaterale, vom putea spune:

a) *în cazul negocierilor globale*:
Rezultatul negocierilor, adică acordul tripartit, negociat global, între părţile negociatoare, va reprezenta intersecţia celor trei tendinţe:

$X_1 = A \cap B \cap C$

b) *în cazul negocierilor parţiale*:
Rezultatul negocierilor, adică acordul tripartit, negociat în cupluri bilaterale, între părţile negociatoare, va reprezenta reuniunea intersecţiilor tendinţelor cuplurilor:

$X_2 = (A \cap B) \cup (A \cap C) \cup (B \cap C)$

Cel puţin teoretic, rezultatul obţinut în cel de-al doilea caz este mai bun (sau cel puţin la fel de bun) decât cel obţinut în primul caz. Aceasta pentru că, matematic judecând, avem ($X_2 > X_1$). Asta înseamnă că negocierile parţiale (pe cupluri) sunt de preferat celor globale. Diferenţa vine din aceea că, în negocierile parţiale, mai mulţi parteneri înseamnă un rezultat mai mare, pe când în negocierea globală, mai mulţi parteneri înseamnă un rezultat mai mic.

Orice negociere multipartită poate fi redusă la un ansamblu de negocieri bilaterale. De pildă, o negociere pentapartită poate fi descompusă în $5 \times 4/2 = 10$ cupluri, iar una sextapartită în $6 \times 5/2 = 15$ cupluri. Acest aspect este extrem de important în diplomaţie, dar nu-i de neglijat nici în afaceri.

Auditoriul

Toate instituţiile sau persoanele care se adaugă părţilor negociatoare, fără a participa efectiv la negociere, constituie auditoriul. Acesta este format din agenţii al căror rol este de a observa, evalua şi informa sau care pot fi indirect afectaţi de rezultatele negocierilor. De regulă, auditoriul este format din reprezentanţi ai mass-media, ai sindicatelor, ai administraţiei, ai puterii, ca şi din public. Chiar dacă rolul său este acela de observator, auditoriul nu rămâne complet pasiv. El exercită anumite influenţe şi presiuni asupra negociatorilor. Dacă există, auditoriul nu poate fi cu totul ignorat sau neglijat. Este şi acesta un motiv pentru care anumite negocieri sunt purtate „cu uşile închise".

3. Începerea negocierii şi declararea poziţiilor

Negocierea demarează o dată cu declararea interesului părţilor în realizarea unei tranzacţii punctuale sau a unei relaţii comerciale durabile. Derularea procesului de negociere propriu-zisă va consta într-o succesiune de contacte şi runde de discuţii, tatonări, pledoarii, schimburi de informaţii, concesii, obiecţii etc., care conduc sau nu la realizarea acordului de voinţe între părţi. De-a lungul acestui proces, pot fi delimitate câteva secvenţe cu conţinut mai mult sau mai puţin distinct.

Protocol de deschidere şi prezentare

Protocolul de deschidere şi prezentare face parte din debutul negocierilor. Poate să pară consacrat altor preocupări decât negocierea propriu-zisă, dar nu-i deloc aşa. În deschidere se transmit informaţii referitoare la atitudini, aspiraţii şi intenţii, se modelează climatul negocierilor, se fac prezentări, se schimbă fraze de politeţe, onoruri şi daruri simbolice. Se discută despre familie, vreme, sport, politică etc. Este un ritual necesar şi util, explicabil prin aceea că negocierea este un proces de comunicare în care trebuie găsit limbajul comun şi atitudinea adecvată. Rareori, poate fi scurtat sub zece minute.

Protocolul rafinat şi micile favoruri pot influenţa marile decizii. O masă bună, o ambianţă plăcută şi mici cadouri nu înseamnă neapărat bacşiş sau mită. În lumea afacerilor, nu-i nimic corupt în satisfacerea micilor plăceri, chiar cu intenţia nemărturisită de a face partenerul mai receptiv, mai disponibil. Bugetele de protocol zgârcite fac negocierile dificile şi perdante.

Practic, deschiderea negocierilor începe cu prezentarea negociatorilor-şefi şi a membrilor echipei acestora.

Ordinea de zi

Timpul disponibil şi organizarea sa pot exercita o influenţă considerabilă asupra negociatorilor. El intervine atât ca durată-limită sau ca termen calendaristic scadent, cât

şi ca structură. Presiunea timpului poate fi inegală pentru părţile negociatoare şi, de regulă, nu le poate nici favoriza, nici defavoriza pe amândouă deodată. Partea aflată în criză de timp va face concesii cu mai mare uşurinţă. Este de dorit ca partenerul să fie cel grăbit.

Ca un alt aspect al presiunii timpului, atunci când una dintre părţi a investit deja prea mult din bugetul său de timp şi efort, ea nu mai este dispusă să nu încheie tranzacţia, chiar dacă termenii acordului nu sunt cei mai favorabili.

Ordinea de zi a negocierilor reprezintă o chestiune de procedură prin care se stabileşte structura programului de negociere, ordinea aducerii în discuţie a problemelor şi regulile după care se poartă tratative. Practic, prima problemă care se negociază între părţi este ordinea de zi. Ea devine o formă de precontract între părţile negociatoare. Discuţiile la obiect încep abia după ce această chestiune de procedură este clară. În diplomaţie, unde i se acordă importanţa pe care o merită, aceasta procedură este respectată cu toată rigoarea. În afaceri, unde negocierile sunt mai puţin formale şi protocolare, nu se conştientizează întotdeauna importanţa sa, dar acesta nu este neapărat un lucru bun.

În negocierea ordinii de zi se au în vedere:

- stabilirea punctelor şi problemelor admise pe ordinea de zi, cu toată grija de a prevedea consecinţele succesiunii lor şi de a nu omite aspecte necesare sau de a admite altele particulare şi colaterale;
- programarea timpului de discuţie, cu grija de a asigura necesarul de timp pentru gândire, consiliere şi documentare pentru fiecare problemă în parte;
- în principiu, în ordinea de zi nu se admite existenţa unor pretenţii care „nu sunt negociabile". În practică însă, ele există şi chiar se abuzează de ele.

Cine declară primul?

În capitolul privind marja tranzacţiei avantajoase sunt prezentate poziţiile de negociere, în special cele declarate (de intrare) şi cele de ruptură (de ieşire). Întrebarea care se pune în deschiderea negocierilor este una de genul: *„Cine vorbeşte primul ? Cine face prima declaraţie de deschidere ?"*.

Regula generală spune că cel care va avea ultimul cuvânt are de câştigat, dar răspunsul corect la întrebarea de mai sus trebuie nuanţat, de la caz la caz. Uneori, poate fi inevitabil să declari primul. Chiar şi atunci încerci să obţii întâi declaraţia partenerului. Începi prin a face o scurtă repetiţie a bazei de discuţie de la care se pleacă în negociere. Apoi, te opreşti şi soliciţi (inviţi) partenerul să-şi exprime poziţia. Când nu ai de ales, declari primul, dar respecţi regulile următoare.

Cât declari în deschidere?

Regula spune să ceri mai mult decât poţi obţine şi să oferi mai puţin decât poţi da. Poziţia de deschidere este punctul de plecare în negociere şi trebuie plasată cât „mai departe" de obiective şi de speranţe, pentru a lăsa o marjă de manevră şi pentru a avea timp şi spaţiu în negocierea propriu-zisă. Poziţia de deschidere nu va fi nici exagerată, mult peste poziţia de ruptură a celuilalt, pentru că ofensează, irită şi „şifonează" imaginea.

Cum răspunzi declaraţiilor?

Regula generală spune: dacă partenerul deschide primul, atunci vei respinge prima sa poziţie declarată şi, poate, alte câteva după aceea. Prima poziţie nu este acceptată, din principiu, oricât de atractivă ar părea.

Cum formulezi propunerile?

O propunere corectă este cea care vizează un schimb între ceea ce vrei să obţii contra a ceea ce vrei să oferi. Propunerea este construită din două părţi: condiţia (ceea ce vrei să obţii) şi oferta (ceea ce vrei să dai la schimb). Formatul uzual al propunerii este de tipul: *„Dacă tu ..., atunci eu..."*. Condiţia este exprimată precis, iar oferta vag. Pentru alte detalii, vezi şi capitolul privind marja tranzacţiei avantajoase.

Cum obţii informaţii?

Informaţiile bune şi atitudinile pozitive se câştigă prin întrebări deştepte. În faza de început, unii se ambalează atât de mult în prezentarea propriilor probleme, încât uită să pună întrebări şi să asculte. Acesta nu este un comportament inteligent în negocieri. Este bine să înaintezi cu paşi mici, să pui întrebări şi să rămâi tăcut, aşteptând atent răspunsurile. Există întrebări potrivite, dar şi întrebări care nu trebuie puse.

În categoria întrebărilor potrivite, în cele mai multe împrejurări intră cele deschise, care aduc răspunsuri ample, fără să creeze tensiuni:

- *„Care vă sunt priorităţile ?"*;
- *„Cum aţi ajuns la această concluzie ?"*;
- *„Ce criterii de evaluare aţi folosit ?"*;
- *„Pe ce vă bazaţi când afirmaţi că... ?"*;
- *„Cum aţi calculat aceste cifre ?"*;
- *„Ce părere aveţi dvs. despre... ?"*.

În categoria întrebărilor care nu trebuie puse se regăsesc cele arogante, care induc tensiuni, şi cele închise care aduc răsunsuri simple sau prin *„Nu ştiu"*:

- *„Mă ascultaţi cu atenţie ?"*;
- *„Vorbiţi serios ?"*;
- *„Mă credeţi prost ?"*;
- *„Aveţi habar despre... ?"*;
- *„Asta este ultima ofertă.?"*.

O regulă inteligentă spune să nu oferi nimic, nici măcar informaţii, dacă nu primeşti ceva în schimb. Dacă nu primeşti promisiuni sau concesii, măcar să primeşti informaţii corecte. Informaţiile false te pot conduce pe un drum greşit.

Clarificarea poziţiilor

Este etapa care încheie începutul negocierilor şi declanşează negocierea propriu-zisă. Părţile şi-au furnizat reciproc destule informaţii privind la obiectul şi cauza negocierilor. S-au declarat poziţiile de deschidere şi sunt cunoscute problemele discutabile. S-a clădit baza obiecţiilor, a solicitării de concesii şi a argumentaţiei ulterioare.

4. Negocierea

Negocierea propriu-zisă începe o dată cu clarificarea poziţiilor de negociere. În capitolul privind marja tranzacţiei avantajoase am sugerat unele dintre jocurile posibile între negociatori prin mişcarea poziţiilor negociate de-a lungul intervalului de acord reciproc. Am văzut că acordul este posibil începând de la poziţia de ruptură minimală până la cea maximală, ambele fiind poziţii de ieşire din negociere şi tot ambele fiind poziţii secrete.

Intenţii, promisiuni, pretenţii

Dezvăluirile de intenţii pot fi făcute prin formularea de pretenţii generale de genul: *„În ultimele tranzacţii, firma noastră nu a acceptat marje de profit sub 15%"*.

Promisiunile sunt expediate prin formulări imprecise, cu caracter de generalităţi: *„Partenerilor preferaţi le-am făcut livrări în termene mai strânse"*.

Ridicarea unor pretenţii ulterioare este anunţată prin exprimarea unor aprecieri de genul: *„Nivelul preţurilor pe care le anunţaţi este mult sub (peste) aşteptările noastre"*.

Indiferent de situaţie, frazele sunt construite cu grijă şi în limitele celei mai desăvârşite politeţi:

- lansarea unei probleme se face numai după o anumită anticipare a reacţiei provocate partenerului;
- se acceptă de la început ideea că discuţia va provoca schimbări în propriul raţionament;
- se foloseşte o argumentaţie logică sau emoţională în funcţie de personalitatea partenerului;
- soluţiile divergente sunt aduse în discuţie cu tact şi delicateţe sau, dacă este cazul, cu fermitate şi autoritate.

Decodificarea semnalelor

Unele declaraţii verbale sunt însoţite de un mesaj mai mult sau mai puţin ascuns, care conţine un semnal pozitiv sau negativ ce trebuie prins din zbor:

- *„Pentru noi, ar fi extrem de dificil să..."*. Semnalul ascuns de declaraţie este acela că: *„Totuşi, nu ne-ar fi imposibil să..."*.
- *„Preţurile noastre uzuale sunt..."* se traduce prin aceea că *„Avem şi preţuri speciale pentru situaţii speciale. Putem face şi unele discount-uri etc."*.

Semnalele dau indicii asupra sensului mişcărilor posibile, dar numai dacă li se răspunde pozitiv. În schimb, dacă este atacată declaraţia care ascunde semnalul, ocazia poate fi pierdută. De exemplu, un atac de genul: *„Nu mă interesează preţurile voastre uzuale"*. ar putea irosi sensul semnalului: *„Am putea face un discount"* conţinut în declaraţie.

Argumentaţia şi demonstraţia

Sub aspect tehnic, această fază este tratată pe larg în capitolul omonim. În procesul de negociere, ea poate fi delimitată mai mult sau mai puţin precis de cele anterioare sau ulterioare. La americani, de pildă, delimitarea este destul de clară, dar la japonezi sau chinezi, pur şi simplu nu poate fi făcută.

Rolul ei este acela de a consolida poziţiile de negociere deja declarate, prin **argumente, probe şi demonstraţii**. Vor fi prezentate atâtea elemente câte sunt necesare şi suficiente. Nici mai multe, dar nici mai puţine. Argumentele sunt astfel formulate încât să fie înţelese de partener, clare, precise şi ordonate logic în raport cu interesele urmărite. Se evită superlativele şi formulările bombastice sau artificiale.

Puterea de convingere scade dacă discursul cuprinde prea multe adjective. Din contra, credibilitatea creşte atunci când discursul este concret şi precis. Concret înseamnă multe nume, cifre şi locuri. Exemplele de clienţi şi cazuri concrete cresc puterea de convingere.

Persuasiunea

Pentru întărirea argumentelor şi creşterea forţei de convingere se folosesc tactici de presiune, bazate pe influenţe pozitive sau, după caz, negative.

Din categoria tacticilor de persuasiune cu influenţă pozitivă fac parte **promisiunile, recomandările şi recompensele**.

Promisiune: *„Mai târziu, dacă veţi cumpăra mai mult, vom putea livra şi pe credit"*.

A promite în limite rezonabile înseamnă a da speranţe. Speranţele obligă la fel ca şi promisiunile. Când nu se poate smulge o concesie, se recomandă să se obţină măcar o promisiune.

Recomandare: *„Pe piaţa A intraţi mai uşor cu marca Y, dar pe piaţa B intraţi sigur cu marca noastră..."*.

Adesea, recomandările iau forma unui gen de promisiune mai vagă, mai voalată, care nu angajează în mod direct, dar care este dependentă de un anumit comportament al partenerului.

Recompensă (concesii la schimb): *„Acordaţi-ne exclusivitate pe piaţă şi renunţăm la două procente din preţ..."*.

În categoria tacticilor de persuasiune cu influenţa negativă se regăsesc **avertismentul, ameninţarea şi represaliile**.

Avertismentul: *„Dacă nu ajungem la un acord satisfăcător, noi putem contacta clienţii dvs., în mod direct sau prin altcineva..."*.

Ameninţare: *„În eventualitate că nu faceţi livrări de Crăciun, aş putea fi nevoit să găsesc alt furnizor..."*.

Represalii: *„Aţi tergiversat inutil acceptarea unor condiţii rezonabile, motiv pentru care retragem exclusivitatea pentru regiunea X şi suspendăm temporar negocierile"*.

Persuasiunea nu se rezumă în nici un caz la mesajele strict verbale. Sunt aruncate în luptă resursele metalimbajului şi ale limbajului trupului. Acestea pot spune mai mult şi mai repede decât cuvintele. Exercită o presiune psihologică mai mare şi mai subtilă decât mesajele verbale. Aici se regăsesc: tonul şi inflexiunile vocii, accentuarea cuvintelor, ritmul vorbirii şi pauzele dintre cuvinte sau perifraze, tusea sau căscatul, tăcerile, ascultarea activă, zâmbetul şi încruntarea, privirile, mimica, postura, gestica, îmbrăcămintea, aspectul exterior etc.

5. Concesiile şi acordul

Concesiile şi acordul reprezintă bomboana de pe tort, deşi fac obiectul ultimei etape a negocierilor. Partenerii, resemnaţi cu ceea ce au putut să „smulgă" sau să păstreze, devin mai concesivi şi cad la înţelegere. Totuşi, un bun negociator continua să argumenteze atâta timp cât partenerul face încă acelaşi lucru. Punctul în care se poate trece la finalizarea negocierilor poate fi identificat uneori prin aceea că partenerii, obosiţi sau grăbiţi, abordează aspecte colaterale, precum locul în care se vor semna documentele sau modul în care va fi sărbătorit.

Acordul poate fi obţinut global, într-o singură rundă, dar şi secvenţial, sub forma unor acorduri parţiale convenite în runde succesive sau pe mai multe probleme distincte. Dacă negocierile s-au desfăşurat la modul onest, corect şi cooperant, acordul înseamnă o soluţie comună, negociată, reciproc avantajoasă. Dacă se află încă în conflict mocnit, în mod inevitabil, acordul înseamnă un compromis acceptabil de către părţile negociatoare.

Un rol important în finalizarea negocierii îl are capacitatea partenerilor de a face reciproc **concesii şi compromisuri.**

Fără ele, realizarea unui acord acceptabil pentru toate părţile nu este posibilă.

Concesia

Renunţarea unilaterală de către una dintre părţi la una sau mai multe dintre poziţiile declarate pentru a crea condiţiile favorabile unei înţelegeri reprezintă o concesie. Legea psihologică a reciprocităţii ne asigură că, în mod normal, la concesii se răspunde tot cu concesii.

În practica negocierilor, pot exista concesii reale şi concesii false sau formale. Concesiile reale se poartă asupra unor interese reale ale partenerului concesiv, iar concesia falsă, doar asupra renunţării la nişte pretenţii formale. Falsa concesie constituie o simplă tehnică sau un simplu truc de negociere.

Compromisul

Renunţarea reciprocă la una sau mai multe pretenţii, prin concesii la schimb, mai mult sau mai puţin compensatorii, cu scopul de a debloca tratativele şi a face posibil acordul părţilor reprezintă un compromis. În principiu este un gen de *„Fac aceasta pentru tine, dacă faci asta pentru mine, ca să terminăm o dată şi să ne vedem de altceva"*.

Până la urmă, întregul proces de negociere înseamnă un şir de concesii şi compromisuri pe care negociatorii le oferă sau le acceptă, încercând să-şi apere poziţiile proprii, fără a lovi inutil sau prea mult în poziţiile adversarului.

Obiecţiile

Dacă nu se fac concesii, trebuie formulate obiecţii. Pot fi obiecţii formale, făcute din raţiuni tactice, caz în care pot fi dejucate mai uşor, dar pot fi şi obiecţii reale, bazate pe interese şi poziţii durabile. În acest caz, combaterea lor cere argumente solide.

Negociatorii buni nu se tem de obiecţii. În plan psihologic, obiecţia este un semnal al interesului partenerului, un indiciu că direcţia este bună. Obiecţia poate fi un semn că partenerul este în dubiu şi are nevoie de noi informaţii sau de un mic impuls pentru a se decide. Există desigur şi obiecţii false sau tactice, formulate tocmai pentru a ascunde adevărata problemă. Indiferent de natura obiecţiilor, ele trebuie tratate cu toată atenţia, competenţa, politeţea şi îngăduinţa disponibilă. Obiecţiile se vor nota cu grijă. Între metodele de combatere a obiecţiunilor pot fi reţinute:

- folosirea obiecţiilor ca punct de plecare pentru lansarea de noi argumente solide. Marele secret în abordarea obiecţiilor este acela de a da partenerului satisfacţia că a fost ascultat, înţeles şi tratat cu seriozitate;
- amânarea temporară a discuţiilor, printr-un *time-out* care expediează rezolvarea obiecţiei la un moment ulterior, după căderea de acord asupra aspectelor în care există consens;
- reformularea obiecţiei, în scopul expunerii sale în termeni mai accesibili şi al rezolvării ei gradate sau în trepte, începând cu aspectele uşoare şi sfârşind cu cele dure;
- ignorarea subtilă a unor obiecţii, prin tactica tăcerii şi ascultării, atunci când există suspiciune de obiecţii formale;
- oferirea de recompense şi avantaje echivalente care privesc alte părţi şi secvenţe din cadrul acordului final;
- anticiparea obiecţiei, mai înainte de a/o formula partenerul, pentru a evidenţia lipsa de fundament a acesteia.

Depăşirea impasurilor

Impasurile sunt oarecum inerente negocierilor. Nu este obligatoriu să se ajungă la înţelegere. Putem fi de acord cu dezacordul, putem propune un *time-out* pentru gânduri mai bune, putem suspenda la termen etc. În ultimă instanţă, putem face şi concesii, dacă avem de unde. Concesiile vor fi, în mod obligatoriu, condiţionate de cererea unor concesii la schimb (compromis). Concesiile unilaterale sunt semne de slăbiciune. Pur şi simplu sunt interzise.

Pretenţii care nu sunt negociabile sunt acelea ce privesc aspecte în care una dintre părţi consideră că nici un compromis nu este posibil. Adesea, acestea se referă la tabuuri şi credinţe religioase (sărbători, ordine de zi), la convingeri politice (uşi închise, alianţe, furnizori de o anumită culoare politică), la alte valori culturale specifice sau doar la anumite uzanţe comerciale (de pildă: *„Costurile noastre nu pot fi divulgate"*, *„Păstrarea secretului comercial impune..."*).

Introducerea pretenţiilor care nu se pot negocia provoacă adesea o anumită tensiune şi ostilitate dinspre partea „lezată"; aşteptările sale se reduc. Dacă îşi asumă riscul pierderii afacerii, negociatorul poate fie să invoce astfel de pretenţii, fie să nu le accepte pe ale partenerului. Acest lucru trebuie bine cântărit. Principiul de bază este transparenţa şi negocierea totală, dar există destule situaţii în care cererile nenegociabile pot fi admise, chiar dacă prima reacţie este aceea de a riposta.

6. Particularităţi ale negocierilor internaţionale

Perspectiva integrării României în Uniunea Europeană în primul deceniu al mileniului al III-lea şi accentuarea proceselor de liberalizare, globalizare şi internaţionalizare a pieţei interne nu mai justifică o distincţie expresă între negocierea contractelor comerciale interne şi negocierea celor internaţionale. În fapt, distincţia făcută între contracte interne şi contracte externe se întemeiază pe criteriul apartenenţei părţilor contractante fie la una şi aceeaşi ţară, fie la două sau mai multe ţări.

Contractele comerciale interne pot viza operaţiuni de export-import, dar sunt încheiate între producători şi exportatori sau comisionari din aceeaşi ţară. În schimb, contractele comerciale externe sunt încheiate doar între parteneri din ţări diferite.

Totuşi, în ciuda unui proces firesc de unificare a abordării negocierilor interne şi internaţionale, ultimele mai au încă nevoie de unele precizări distinctive.

Sfera negocierilor comerciale internaţionale

În sfera de cuprindere a negocierilor internaţionale intră trei mari categorii de negocieri:

- negocierea instrumentelor de politică guvernamentală;
- negocierea litigiilor apărute în derularea instrumentelor de politică comercială guvernamentală şi a contractelor comerciale externe şi
- negocierea contractelor comerciale externe.

Instrumente de politică comercială guvernamentală

Instrumentele de politică comercială guvernamentală sunt documente care reglementează raporturile comerciale interstatale. Acestea privesc o gamă largă de acorduri, tratate, convenţii şi protocoale ce pot fi grupate în următoarele categorii:

a) acorduri de cooperare comercială şi tehnico-ştiinţifică care se negociază în numele guvernelor şi sunt semnate de şefi de stat, prim-miniştri sau împuterniciţi ai acestora. Astfel de acorduri cuprind principii şi reguli care reglementează modul de cooperare între agenţii economici şi maniera în care guvernele se angajează să acorde sprijin şi facilităţi de politică comercială;

b) acorduri comerciale negociate de reprezentanţi ai ministerelor sau departamentelor cu atribuţii de coordonare a politicii comerciale externe şi semnate de miniştri sau împuterniciţi ai acestora, în numele guvernului. Aceste acorduri, încheiate pe termen de unul sau mai mulţi ani, reglementează modul de sprijinire a schimburilor sectoriale, pentru anumite grupe de produse şi servicii. De regulă, sunt însoţite de liste anexe enunţiative ale respectivelor mărfuri sau de liste ale contingentelor fizice sau valorice până la care sunt autorizate schimburile;

c) acorduri valutare, negociate între ministerele de finanţe şi semnate în numele guvernului. În această categorie se disting acordurile de plăţi bazate pe cliring, acordurile de credit şi acordurile pentru scutire de dublă impunere;

d) acorduri ale comisiilor mixte interguvernamentale de colaborare comercială şi tehnico-ştiinţifică, care se întrunesc periodic pentru a examina evoluţia schimburilor şi modalităţile de sprijinire a dezvoltării acestora.

Soluţionarea litigiilor

În principiu, o bună negociere a instrumentelor de politică comercială şi a contractelor externe diminuează riscul unor litigii ulterioare încheierii acestora. Practica relaţiilor comerciale externe demonstrează însă că litigiile procedurale sau patrimoniale apar cu o frecvenţă mai mult sau mai puţin îngrijorătoare. Se creează astfel o zonă de conflict în care diplomaţia comercială se dovedeşte de o importanţă uriaşă.

Dincolo de faptul că, în acorduri şi contracte comerciale, sunt inserate tot mai multe clauze care să preîntâmpine eventuale litigii, devin tot mai necesare şi utile reuniunile periodice ale părţilor în scopul identificării şi examinării dificultăţilor posibile în executarea obligaţiilor părţilor. În acest mod, ele pot fi depăşite în faza incipientă, în faşă, fără a mai da naştere unor litigii patrimoniale.

Atunci când eventualele litigii nu pot fi dezamorsate „în faşă" şi se intră în faza de conflict, de cele mai multe ori, intră în funcţiune clauzele care trimit la soluţionarea amiabilă, prin noi tratative şi negocieri între părţi. Calea amiabilă a soluţionării litigiilor (*Gentlemen agreement*) tinde să se instituţionalizeze în relaţiile comerciale internaţionale.

Abia atunci când încercarea tenace de soluţionare pe cale amiabilă eşuează, partenerii au dreptul de a recurge la invocarea clauzelor de arbitraj. Clauzele de arbitraj exclud competenţa instanţelor judecătoreşti, dar arbitrajul ca atare semnifică o lipsă de bună-voinţă şi disponibilitate de a negocia şi nu conduce la rezultate mai bune decât înţelegerea amiabilă a părţilor.

Negocierea contractelor externe

Principala trăsătură distinctivă a contractelor externe o constituie faptul că părţile contractante îşi au sediul (principal) în ţări distincte. În principiu, formula clasică de contractare este cea acreditată de contractul de vânzare internaţională de mărfuri.

În esenţă, contractul de vânzare internaţională de mărfuri este acordul de voinţă dintre doi parteneri – numiţi exportator şi importator, care îşi au domiciliul în ţări diferite – prin care primul se obligă să transfere celui de-al doilea proprietatea asupra unor mărfuri, în schimbul cărora acesta se obligă să plătească un preţ.

Practic, în funcţie de natura afacerii şi de obiectul operaţiunilor comerciale internaţionale, contractele externe cunosc o mare varietate de alte forme: de *leasing*, *franchising*, *know-how*, *consulting-engineering*, execuţie de lucrări, intermediere, reprezentare comercială, transport şi expediţii internaţionale, turism, asigurări de mărfuri şi servicii, transfer de capital, de depozit şi multe altele. Se poate face distincţie între două mari categorii: contractele comerciale internaţionale şi acordurile (contractele) de cooperare internaţională.

Ca regulă generală, contractele externe se încheie şi se modifică exclusiv în formă scrisă, care conservă definirea mai precisă a clauzelor (*verba volant*), permite întocmirea unor contracte cu conţinut complet şi face distincţia între obligaţii contractuale şi negocieri precontractuale (Al. Puiu, *Tehnici de negociere, contractare şi derulare...*, Editura Tribuna Economică, 1997, p. 76).

Regimul juridic

Contractele externe sunt încheiate în condiţiile diversităţii legislaţiei din ţările de domiciliu ale părţilor contractante. Cu toate acestea, este corect şi firesc ca părţile să se bucure de poziţii juridice egale. Or, acest lucru devine posibil numai în măsura în care contractele externe ajung să fie guvernate de un regim juridic pe cât posibil uniform. Comisia Naţiunilor Unite pentru Dreptul Comercial Internaţional (UNCITRAL) depune toate diligenţele în scopul realizării acestui deziderat pentru principalele categorii de contracte externe. În scopul asigurării cadrului contractual uniform, s-a procedat la elaborarea de condiţii generale, de contracte-tip, de contracte-cadru şi de uzanţe comerciale uniforme.

În sistemul juridic român, normele menite să stabilească legea contemporană care reglementează un contract extern sunt ***lex voluntatis***, ca normă juridică de bază şi ***lex loci contractus*** ori ***lex loci executionis***, ca norme subsidiare.

Lex voluntatis invocă principiul autonomiei de voinţă, în virtutea căruia condiţiile de fond sunt supuse legii desemnate de părţi, adică părţile sunt cele care determină legea care guvernează contractul.

Atunci când părţile nu au desemnat legea contractului, dreptul român invocă *lex loci contractus* şi, apoi, *lex loci executionis*. Pe baza primului principiu, contractul este guvernat de legea ţării în care a fost încheiat. Pe baza celui de-al doilea principiu, contractul se supune legii ţării în care se află locul execuţiei (adesea, dificil de stabilit).

Principiul ***lex fori*** acţionează atunci când părţile invocă clauza de arbitraj, *lex fori* fiind legea ţării în care se află forul de arbitraj sau instanţa de judecată.

BCU IAŞI / CENTRAL

Capitolul XIX

CLAUZE CONTRACTUALE

1. Denumirea înscrisului. Titlul
2. Părţile contractante
3. Obiectul şi cauza contractului
4. Durata contractului
5. Livrarea. Termenul de execuţie
6. Recepţia
7. Probe şi încercări
8. Garanţia
9. Clauza penală
10. Limitare, agravare sau exonerare de răspundere
11. Clauza de readaptare
12. Forţa majoră
13. Clauza rezolutorie (pactul comisoriu)
14. Rezilierea
15. Clauza de confidenţialitate
16. Preţul
17. Clauza atributivă de jurisdicţie
18. Arbitrajul (clauza compromisivă)
19. Clauze neacceptate
20. Clauze abuzive

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XIX

CLAUZE CONTRACTUALE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fie bună, fie rea, negocierea unei afaceri se poate încheia în diverse moduri. Uneori, este vorba de o vânzare directă şi lucrurile sunt clare. Se pune punct. Alteori, este vorba de un eşec asumat sau un refuz răspicat: *„Suntem de acord cu dezacordul nostru"*. Poate fi şi un refuz diplomatic, o eschivă: *„Mai vedem... Vă mai sunăm noi..."*. Tot punct se pune. S-a sfârşit.

De cele mai multe ori însă, negocierea se încheie abia după redactarea şi semnarea unor documente scrise. Atunci şi nici atunci.

Mulţi oameni de afaceri, manageri, comercianţi şi agenţi de vânzări fac o distincţie categorică între negocierea propriu-zisă şi faza formalităţilor juridice. Ei consideră, adesea pe bună dreptate, că aspectele formale ale redactării şi perfectării contractelor cad exclusiv în sarcina consilierilor juridici şi a avocaţilor. Se consideră că negocierea se încheie cu nota de negociere, cu nişte notiţe remise avocatului pentru finalizare. Uneori, intervenţia tardivă a juristului scoate la iveală destule aspecte formale neabordate, confuze sau incomplete rămase din faza de negociere. Este necesară revenirea la masa tratativelor. Astfel, se pierde timp şi se cheltuiesc bani pentru rezolvarea unor probleme juridice ce ar putea fi soluţionate de însăşi persoanele care negociază contractul, dacă ar dispune de un modest bagaj de cunoştinţe în materie. În plus, chiar dacă, în final, se recurge la serviciile juristului, clauzele ilicite, confuze sau incomplete se vor diminua.

În acest sens, prezentul capitol este doar un prea modest îndreptar şi memento operativ în negocierea cotidiană a afacerilor, un timid început. După lectura lui, un manual adevărat de drept comercial poate fi digerat mai uşor, mai cu folos. Sunt avute în vedere, în special, contracte sinalagmatice, caracterizate prin aceea că ambele părţi se obligă, iar drepturile şi obligaţiile sunt corelative.

Ipoteza de bun-simţ este aceea că nici o obligaţie comercială nu a fost asumată fără plată.

Acordul scris

Înscrisul poate fi o simplă notă de negociere, o minută, un protocol, o convenţie, un contract comercial sau un acord comercial internaţional. Formalismul redactării acordului este un aspect important al negocierii, deoarece, din perspectiva juriştilor, afacerea este „un act juridic, adică o manifestarea de voinţă producătoare de efecte juridice" (Gh. Lupu, Al. Amitiloaie, *Drept comercial*, Editura Fundaţiei „Chemarea", Iaşi, 1998, vol. II, p. 5).

Forma uzuală de încheiere a unei negocieri şi de realizare a unei afaceri este contractul comercial. El este „acordul" la care consimt două sau mai multe persoane fizice sau

juridice. Potrivit articolul 942 Cod civil, „contractul este acordul între două sau mai multe persoane spre a constitui sau stinge între ele un raport juridic". Atunci când contractul are ca scop înfăptuirea unuia sau mai multor acte de comerţ, el devine contract comercial şi se supune legislaţiei comerciale.

Acordul manifestat sub forma de contract ia, de regulă, forma unui înscris şi reclamă o redactare clară, pertinentă şi completă. Forma scrisă nu este obligatorie în toate cazurile, dar are rol de *mijloc de probă* în justiţie. În plus, permite celor care semnează să cunoască în mod amănunţit şi precis ce obligaţii îşi asumă. Astfel, înscrisul are şi rolul de *mijloc de protecţie şi informare*. Textul înscrisului, reprezentând clauzele sau condiţiile contractuale, trebuie mai curând să stimuleze decât să constrângă părţile în îndeplinirea operativă şi corectă a obligaţiilor.

Ce este o clauză contractuală?

În sens larg, orice prevedere sau stipulaţie dintr-un contract se poate defini prin termenul de *clauză contractuală*. Totuşi, nici una dintre clauze nu poate fi analizată izolat, ci numai în context şi în concordanţă cu celelalte clauze, cu obiectul contractului şi cu voinţa reală a părţilor contractante. O clauză poate produce efecte juridice numai dacă este conformă cu legea, cu ordinea politică, socială şi economică, normele de conduită morala şi deontologie profesională.

Viciile de consimţământ

Consimţământul este o manifestare de voinţă a unei persoane în vederea încheierii sau săvârşirii unui act juridic. Sub aspect psihologic, consimţământul este un act de conştiinţă, prezent iniţial sub forma unei dorinţe. Ulterior, este exprimat oral sau în scris (scrisoare, publicitate, telefon, înregistrări magnetice, fax). Consimţământul neexprimat sub forma unei declaraţii de voinţă nu este valabil şi nu produce efecte juridice. În plus, pentru a produce efecte, el trebuie să fie conştient, liber şi neviciat. Consimţământul unei singure părţi nu este suficient pentru validitatea unui contract comercial. Practic, consimţământul este tocmai acordul de voinţă al tuturor părţilor care încheie un act juridic.

Viciile de consimţământ (sau de voinţă) sunt împrejurări sau fapte care afectează libertatea exprimării voinţei sau caracterul conştient al acesteia, la încheierea actului juridic. Ele dau persoanei în cauză dreptul la anularea acestuia. Pentru valabilitatea consimţământului, legea cere ca acesta să nu fie viciat prin eroare, dol, violenţă sau, mai rar, leziune.

Eroarea este o reprezentare falsă asupra realităţii percepute de o persoană la încheierea unui act juridic sau la săvârşirea unei acţiuni.

Atunci când priveşte natura însăşi a actului ce urmează a fi încheiat sau identitatea bunului ce face obiectul contractului se numeşte eroare-obstacol şi conduce la nulitatea absolută a contractului.

Când priveşte obiectul contractului (necunoaşterea de către cumpărător a caracteristicilor cu rol determinant în exprimarea consimţământului, datorată neinformării corecte de către vânzător) sau identitatea persoanei, se numeşte eroare-viciu de consimţământ.

Dolul constă în înşelăciune, în inducere în eroare a unei persoane prin mijloace viclene, pentru a o determina să încheie un contract sau să accepte o clauză la care altfel nu ar fi consimţit.

Violenţa este viciul consimţământului exprimat sub constrângere, presiune morală sau ameninţare cu un rău major şi iminent pentru încheirea unui contract care nu ar fi fost posibilă în condiţii normale.

Leziunea este o pagubă materială considerabilă pe care o suferă o parte contractantă prin disproporţia majoră între valoarea obligaţiilor asumate faţă de valoarea prestaţiei celeilalte părţi. Leziunea nu conduce la nulitatea contractului, dar partea lezată poate cere anularea acestuia (acţiune în resciziune).

Capacitatea de a contracta

Potrivit Codului civil (articolele 949 şi 950), „poate contracta orice persoană ce nu este declarată incapabilă de lege". Sunt lipsiţi de capacitatea de a contracta minorii, interzişii şi în genere, toţi cei cărora legea le-a prohibit oricare contracte. Practic, adevărata problema care rămâne de rezolvat este aceea de a găsi cel puţin încă o parte contractantă, de a negocia cu ea şi a-i smulge consimţământul pentru încheierea unui contract, dat fiind că, pentru validitatea contractului, nu va fi suficient consimţământul unei singure părţi.

Formalismul contractual

În principiu, în materie contractuală, consensul părţilor este suveran. La modul ideal, liberal, contractul comercial sau civil se înfiinţează automat prin simplul acord de voinţă al părţilor, fără a fi necesare înscrisuri sau alte formalităţi, nici pentru valabilitatea lui şi nici pentru dovada conţinutului său.

În practica comercială însă, lucrurile stau mai curând altfel. Juriştii afirmă chiar o recrudescenţă a formalismului în dreptul comercial (Gh. Lupu, Al. Amitiloaie, *op.cit.*, vol. II, p. 16). Respectarea formelor, formalităţilor, formulărilor şi „formulelor" juridice are chiar unele virtuţi. Precizia înscrisului formal evită unele discuţii ulterioare privind interpretarea contractului, elimină unele surprize provocate de clauze particulare şi permite recunoaşterea naturii actului juridic după titlul dat. Cerinţa de înscrisuri care respectă forme prestabilite este tot mai acută. Sănătatea afacerilor are nevoie de garanţii formale atât pentru a proteja părţile contractante, cât şi din motive privind ordinea publică (fiscalitate, statistică, administraţie).

Condiţii speciale de formă

Fiind înscrisuri sub semnătură privată, majoritatea contractelor vor conţine în mod obligatoriu: 1) data întocmirii, 2) redactarea în atâtea exemplare câte părţi cu interese contrarii sunt şi 3) menţionarea pe fiecare exemplar original a numărului de exemplare originale întocmite sau a faptului că s-a întocmit câte un astfel de exemplar pentru fiecare dintre părţile cu interese distincte. De regulă, aceste condiţii de formă sunt menţionate în ultimul alineat din textul contractului, în fraza finală.

Exemplu:

Fraza care închide textul unui contract de concesiune ar putea fi următoarea:

„Încheiat astăzi..., în localitatea..., în patru exemplare originale, din care un exemplar pentru concedent, un exemplar pentru concesionar şi câte un exemplar pentru organele de control şi notariat, în vederea transcrierii.

CONCEDENT, CONCESIONAR,
....".

Omisiunea de a îndeplini una dintre aceste trei condiţii speciale de formă poate duce la nulitatea absolută a actului.

1. Denumirea înscrisului. Titlul

În principiu, orice contract poartă un titlu, o denumire. Acesta trebuie să permită recunoaşterea cât mai uşoară şi mai precisă a naturii actului încheiat, ca şi a categoriei de contracte în care acesta se încadrează.

Codul comercial şi legislaţia comercială nu reglementează în ansablu numeroasele categorii de contracte comerciale, unele mai diferite decât altele. Categorii distincte de contracte comerciale sunt reglementate distinct. Din acest motiv, denumirea contractului (titlul său) trebuie să-l poziţioneze cât mai precis în categoria sa. Din acest punct de vedere, cel mai pertinent şi uzual criteriu de clasificare a contractelor, prin denumire, priveşte natura prestaţiilor:

- contract de vânzare-cumpărare;
- contract de intermediere (de mandat, de comision, de reprezentare);
- contract de concesiune;
- contract de *franchising*;
- contract de transfer de tehnologie (de licenţă, de *know-how*, de *consulting-engineering*);
- contract de finanţare a operaţiunilor comerciale (de *leasing*, de *factoring*);
- alte tipuri contracte: de antrepriză (construcţii), de cont curent, de consignaţie, de depozit (custodie), de asociere, de asociere în participaţiune, de editare, de asigurare, de prestare de servicii, de transport, de împrumut, de credit bancar, de gaj, de ipotecă etc.

Lista nu epuizează gama contractelor diferenţiate după natura prestaţiei, dar poate fi un început.

2. Părţile contractante

Redactarea textului unui contract comercial începe cu părţile contractante.

Uzanţele şi formalismul înscrisurilor recomandă ca preambulul introductiv sau prima clauză din contract să stipuleze clar denumirea şi coordonatele persoanelor contractante, cu precizarea numelui şi a calităţii persoanelor împuternicite să le reprezinte. Acesta cuprinde: denumirea contractanţilor (nume comercial), adresă, telefon, fax, număr de înmatriculare în Registrul Comerţului, numărul contului şi banca la care este deschis; numele şi calitatea persoanelor împuternicite să reprezinte şi să semneze.

Exemplu :

„Prezentul contract este încheiat astăzi... (data)... între :

1) Societatea comercială (Regia, Primăria, Universitatea, Prefectura etc.) ....., cu sediul în ....., str....., nr...., înregistrată sub nr..... la Registrul Comerţului jud. ....., având contul nr..... deschis la Banca....., reprezentată legal de dl(dna)....., de cetăţenie....., posesor al actului de identitate....., în calitate de..... şi

2) Societatea comercială ....., cu sediul în ....., str....., nr...., înregistrată sub nr..... la Registru Comerţului jud. ....., având contul nr....., deschis la ....., reprezentată legal de dl(dna) ....., în calitate de .....

cu următoarele clauze :

Art. 1.....

Art. 2.....".

3. Obiectul şi cauza contractului

Obiectul contractului comercial este prestaţia la care se obligă părţile sau numai una dintre ele.

Cauza contractului este scopul care determină părţile să-şi asume obligaţii. Cauza este prestaţia celeilalte părţi.

Obiectul şi cauza contractului sunt corelative, în sensul că ceea ce constituie obiect pentru o parte reprezintă cauză pentru cealaltă. Într-un contract de vânzare-cumpărare, de pildă, bunul vândut constituie obiect pentru vânzător şi cauză pentru cumpărător. Pentru cumpărător însă, preţul este obiectul, iar bunul este cauza.

Obiectul negocierii tranzacţiei dintre părţi nu priveşte doar obiectul contractului, ci şi cauza acestuia. Mai mult decât atât, negocierea priveşte corelaţia dintre ele.

Practic, a negocia obiectul şi cauza contractului înseamnă a obţine un consens privitor la : denumirea, cantitatea, calitatea şi caracteristicile produsului sau serviciului, procedurile de control, ambalaj, marcă, livrare, transport, plată, preţ, prime, penalităţi, modalităţi de revizuire şi încetare etc. Pe măsură ce sunt negociate, elementele menţionate devin clauze ale contractului ce urmează să se perfecteze. Contractul se poate negocia clauză cu clauză, pe grupe de clauze sau totul deodată.

Asupra negocierii principalelor clauze contractuale ce definesc obiectul contractului sunt utile următoarele precizări de fond şi formă :

3.1. Clauze privind denumirea

Denumirea prestaţiei, a produsului sau serviciului care face obiectul negocierilor trebuie stabilită astfel încât să se evite orice posibilitate de confuzie. În cazul mărfurilor fungibile (omogene), unde un lot de marfă poate fi înlocuit cu altul identic, este suficientă menţiunea denumirii complete şi a tipului de marfă conform uzanţelor comerciale.

Pentru mărfurile nefungibile şi pentru servicii este necesară specificarea elementelor care le individualizează : descriere generală, caracteristici tehnice principale, tehnologie, poziţie din catalog, dacă este cazul, standard, normă tehnică, mostră, eşantion, marcă etc.

3.2. Clauze privind cantitatea

Cantitatea se determină în unităţi fizice, folosind unităţile de măsură uzuale pe piaţa clientului. Se prevede locul şi cadrul în care va fi determinată cantitatea şi documentul care atestă cantitatea expediată de vânzător. Dacă are loc o dublă determinare a cantităţii, aceasta se va face la locul expediţiei şi la locul destinaţiei, atunci când nu există certitudinea conservării cantitative pe durata transportului şi depozitării.

În cazul în care cantitatea nu poate fi determinată precis de la început, datorită caracteristicilor mărfii sau ale transportului, aceasta se va înscrie în contract şi documentele de expediţie şi transport cu o anumită aproximaţie, precizându-se toleranţele admisibile (plus-minus).

Pentru minereuri este necesară indicaţia concentraţiei de substanţă utilă. Pentru cereale, bumbac, lână şi alte fire şi fibre este necesară indicaţia procentului de umiditate.

Exemplu:

Într-un antecontract de vânzare-cumpărare a unui teren, clauza privind denumirea şi cantitatea pot avea următoarea formulare:

„Subsemnatul... mă oblig a vinde prin act autentic dlui... suprafaţa de teren de... mp situată în intravilanul localităţii..., în cinci zile de la obţinerea titlului de proprietate şi pentru care, actualmente posed adeverinţa de punere în posesie nr..., eliberată de...

Conform schiţei terenului, acesta are o suprafaţă de... mp, este situat în localitatea..., la locul numit de localnici... şi are următoarele vecinătăţi: la nord..., la sud..., la est..., la vest...".

3.3. Clauze privind calitatea

Obligaţiile privind calitatea necesită adesea deliberări, proceduri, instrumente, personal şi formulări complexe ale clauzelor specifice.

Proceduri

Calitatea se poate stabili prin diverse procedee tehnice şi metode care trebuie convenite în momentul negocierii. Între procedeele uzuale, menţionăm:

a) determinarea calităţii pe bază de *descriere sau specificare*, adică prin indicarea în mod detaliat a unor caracteristici ale produsului sau serviciului, în anexele contractului. În mod obişnuit, pentru maşini, utilaje şi echipamente, se prezintă în anexele contractului o descriere amănunţită, cu indicarea unor parametri tehnici şi calitativi precum: capacitatea, productivitatea, randamentul, durata de funcţionare, consumurile specifice etc.;

b) determinarea calităţii prin *mostre*, caz în care vânzătorul pune la dispoziţia cumpărătorului eşantioane din produsul asupra căruia se poartă negocieri. Marfa livrată ulterior va trebui să fie identică cu mostrele. Dacă este cazul, un exemplar din mostrele acceptate este depus spre păstrare la terţi: camere de comerţ, agenţii bursiere, comisii de arbitraj;

La negociere, mostrele au rol de informare şi promovare, iar la livrare, ele au caracter de probă pentru verificarea îndeplinirii obligaţiilor asumate asupra calităţii;

c) determinarea calităţii mărfii pe bază de *standarde*, tipuri şi denumiri uzuale. Acestea înlocuiesc mostrele cu noţiuni care nu reprezintă o marfă reală. Tipurile de marfă pot fi definite prin standarde naţionale (STAS ..., ASTM..., GOST..., DIN... etc.). Sunt preferabile cele ale „International Standardisation Organisation", prescurtat prin iniţialele „ISO 9000, 9001...", care sunt menţionate ca atare, o dată cu indicarea calităţii mărfii;

d) determinarea calităţii prin indicarea *mărcii* de fabrică, de comerţ, de serviciu sau printr-o indicaţie geografică. Acestea permit individualizarea calitativă a produselor într-o gamă sau familie de produse similare, care satisfac aceleaşi trebuinţe şi funcţii. Exemplu: Bere „Zimbru Pils" sau „Grasă de Cotnari";

e) determinarea calităţii mărfii prin *încercare* sau prin clauza „văzut şi plăcut". Aceasta presupune ca negocierea să aibă loc în prezenţa mărfii sau numai după ce cumpărătorul a văzut-o, a încercat-o şi s-a declarat satisfăcut;

f) determinarea calităţii mărfii prin indicarea unor *formule-clauze* consacrate:

Clauza „tel quel"

Este aceea în care cumpărătorul acceptă marfa „aşa cum este", adică fără a fi văzută sau încercată.

Clauza „sound delivered"

Numită prescurtat şi „clauza SD", aceasta se traduce prin semnificaţia de „marfă sănătoasă la descărcare". Consecinţa acestei clauze de calitate poate fi aceea că marfa nu va fi acceptată dacă nu soseşte la destinaţie perfect intactă şi fără degradări calitative şi cantitative.

Clauza „rye terms"

Prescurtată prin „clauza RT", clauza „comerţului cu secară" (*rye terms* sau RT) este aceea care obligă cumpărătorul să accepte marfa aşa cum este, chiar şi cu deprecieri calitative la destinaţie. Cumpărătorul, eventual, are dreptul să solicite o bonificaţie de preţ compensatorie (de exemplu, dacă umiditatea grâului sau a minereului sau a sării etc. este mai ridicată decât cea prevăzută în contract).

3.4. Ambalajul

Clauza de ambalaj reglementează protecţia la acţiunea agenţilor externi şi modalităţile de ambalare, în funcţie de natura mărfii livrate şi a tipului de transport solicitat.

Atunci când este cazul, în special în contractele de vânzare-cumpărare, interne sau externe, este necesar ca ambalajul să fie indicat, descris şi reglementat distinct de bunul principal. În textul contractului vor apărea clauze specifice.

În cursul negocierilor, se stabileşte fără echivoc dacă ambalajul trece în proprietatea cumpărătorului sau este doar împrumutat de către vânzător. Între formulele clauze consacrate pentru reglementarea regimului ambalajului merită să fie reţinute măcar cele trei menţionate mai jos:

- clauza *„neto"* şi clauza *„bruto per neto"*, care au aceeaşi semnificaţie şi indică fie faptul că ambalajul este gratuit, fie că este inclus în preţul unitar al mărfii;
- clauza *„neto plus ambalaj"*, care indică faptul că preţul ambalajului este calculat distinct, separat de cel al mărfii.

Clauzele privind marcajul şi etichetarea, dacă este cazul, se înscriu imediat după sau împreună cu cele privind ambalajul.

3.5. Marcajul şi etichetarea

Marcajul şi etichetarea pot face obiectul unor negocieri şi clauze distincte, privind conţinutul, forma, limba utilizată, locul şi modul de aplicare. Dacă este cazul, un contract extern va stipula obligaţia cumpărătorului de a furniza şabloane de marcare, etichete, vignete sau ambalaje individuale special imprimate. În practica contractelor externe de vânzare-cumpărare se întâlnesc trei modalităţi de marcare:

a) marcaj special pentru mărfurile fragile, cu pericol de explozie sau aparatură de precizie, la care se cere o manipulare mai atentă;
b) marcaj original, atunci când marfa rămâne în ambalajul producătorului sau în cel al primului intermediar/distribuitor;
c) marcaj neutru, atunci când ambalajul nu poartă semne care atestă ţara de origine şi producătorul.

Ultima situaţie este invocată expres de cumpărător, atunci când doreşte să reexporte marfa într-o altă ţară, în care menţiunile privind ţara de origine ar antrena măsuri discriminatorii (taxe vamale, contingentări, embargo etc.).

4. Durata contractului

Determinarea duratei contractului, cu excepţia cazurilor unor prestaţii punctuale, se inserează ca o clauză distinctă în textul contractului. Durata poate fi nedeterminată sau determinată. În primul caz, se poate stipula un preaviz de reziliere obligatoriu pentru fiecare dintre părţi. În cel de-al doilea caz, se poate admite o reducere automată a duratei o dată cu îndeplinirea prestaţiei. Într-un contract de vânzare-cumpărare, durata mai lungă a obligaţiilor părţilor implică, cel puţin pentru vânzător, o clauză de protecţie a preţurilor, o clauză de indexare.

Exemple de indicare a duratei contractului:

a) Cazul unui contract de asociaţie în participaţiune:

„Durata asociaţiei este de... ani, începând de la data încheierii prezentului contract, adică de la... până la...".

b) Cazul unui contract deconcesiune:

„Durata concesionării se întinde pe o perioadă de.... ani, începând cu data perfectării prezentului contract, adică de la... până la...".

5. Livrarea. Termenul de execuţie

Termenele calendaristice scadente pentru execuţie, pentru livrare sau pentru îndeplinirea altor genuri de obligaţii se menţionează expres, printr-o clauză distinctă. Termenele de execuţie nu sunt totuna cu durata contractului.

Un exemplu de formulare a acestei clauze pentru cazul unui contract de antreprinză (în construcţii) ar putea fi următorul: *„Termenul de execuţie şi de recepţie definitivă este de... zile/luni/ani, începând cu data de... şi până la data de..."*.

6. Recepţia

Atunci când este necesar, în contract sunt indicate locul, forma, instrumentarul şi modalităţile de recepţie. În mai toate cazurile, operaţia ca atare se face de către cumpărător sau de reprezentanţi ai acestuia. Dacă delegatul cumpărătorului nu se prezintă în timp util, se poate admite şi autorecepţia. Recepţia la furnizor nu o exclude pe cea de la client.

Un exemplu de formulare a clauzei de recepţie în textul unui contract de antrepriză ar putea fi următorul: *„Recepţia lucrărilor se va face pe faze de execuţie, încheindu-se atât procese-verbale de recepţie preliminară, cât şi proces-verbal de recepţie definitivă a lucrării, în baza căruia antreprenorul va avea dreptul la plata integrală a preţului"*.

7. Probe şi încercări

Clauza încercării poate fi necesară în cazul vânzării. Încercarea sau proba poate avea natura unei condiţii suspensive. Dacă este stipulată în contract, nu poate fi înlăturată decât prin renunţarea explicită a cumpărătorului. Încercarea trebuie făcută prin grija cumpărătorlui şi este corect ca în contract să se prevadă un termen în acest sens.

8. Garanţia

În principiu, într-un contract de vânzare-cumpărare sau altul de *leasing*, după livrare, poate fi necesară asumarea de către vânzător sau furnizor-proprietar a unor obligaţii privind informarea, consilierea şi compensarea viciilor ascunse. Clauza de garanţie care stipulează astfel de obligaţii va determina precis durata (termenul de garanţie) şi conţinutul garanţiei. Garanţia nu trebuie confundată cu contractul de mentenanţă, care poate intra în vigoare abia după ce încetează garanţia.

Se recomandă ca momentul de început al curgerii garanţiei să nu fie chiar ziua livrării, ci ziua montajului sau ziua punerii în funcţiune. Formularea poate fi una de genul: *„Garanţie timp de un an de la livrare. Montajul, încercările şi punerea în funcţiune vor dura... zile, de la data recepţiei"*.

Într-un contract de *leasing*, de exemplu, clauza de garanţie ar putea avea şi următoarea formulare: *„Furnizorul proprietar garantează bunurile livrate pe o perioadă de..., care curge din momentul recepţiei, pentru următoarele condiţii:*

- *de calitate .....*
- *de performanţă .....*".

9. Clauza penală

Clauza penală se negociază şi se înscrie în contract ca o convenţie accesorie prin care părţile determină anticipat cuantumul prejudiciului suferit şi care va fi datorat de partea aflată în culpă în caz de neexecutare a obligaţiei contractuale.

Clauza protejează părţile prin determinarea daunelor-interese suportate de partea vinovată.

Este definită în articolul 1066 din Codul civil şi, conform legii (nr. 76/92), clauza penală este obligatorie în relaţiile comerciale, iar penalităţile minimale sunt de 0,15% pentru fiecare zi întârziere. O formulare de genul: *„Întârzierea cu peste 30 zile în achitarea unei facturi atrage după sine plata unei penalităţi de 0,1% pe zi întârziere"* poate fi declarată nulă în instanţă, tocmai pentru că nu îndeplineşte cuantumul minim stabilit prin lege. Prin stabilirea clauzei penale se poate evita eventuala acţiune în justiţie a părţilor.

Dacă într-un contract nu a fost inclusă o clauză penală, iar una dintre părţi nu-şi îndeplineşte obligaţiile, în caz de litigiu adus în justiţie, partea lezată va trebui să administreze probe greoaie şi expertize costisitoare. În schimb, dacă clauza penală există, instanţa de judecată va aplica penalităţile stabilite prin consensul părţilor, nefiind de dovedit decât faptul că, între părţi, există un contract, iar una din părţi nu şi-a îndeplinit obligaţiile.

În cazul în care penalităţile stipulate în contract sunt mai mari decât prejudiciul creat, instanţa nu poate diminua cuantumul acestora, în virtutea principiului după care rolul penalităţilor este în primul rând sancţionator şi abia în al doilea rând compensator. În acelaşi timp, dacă penalităţile sunt mai mici decât prejudiciul, există cale juridică de a obliga partea aflată în culpă la despăgubiri în completare până la compensarea integrală a pagubei. Totuşi, despăgubirile în completare se plătesc numai dacă în contract s-a prevăzut expres acest lucru. Clauza penală se justifică cu atât mai mult atunci când stimulează interesul părţilor contractante să-şi execute obligaţiile, mai degrabă decât să plătească penalităţi.

O formulare minimală şi simplă, dar asiguratorie, a clauzei penale poate fi următoarea: *„Neîndeplinirea în termen a obligaţiilor stabilite prin prezentul contract atrage după sine plata unor penalităţi conform legii, adică 0,15% pe zi întârziere. Penalităţile sunt datorate de la data scadenţei obligaţiei până la executarea efectivă"*.

Un alt exemplu de formulare a unei clauze penale într-un contract de antrepriză ar putea fi şi următorul: *„Neexecutarea în termen obligă pe antrepenor să suporte daune--interese reprezentând 1/2 din suma care s-a plătit până în acel moment de client. Totodată, clientul va putea decide sistarea lucrărilor şi executarea lor de către alt antrepenor"*.

O formulare relativ frecventă a clauzei penale în genul: *„În cazul neexecutării obligaţiilor ce-i revin, partea vinovată va plăti despăgubiri"* nu ajută prea mult în instanţă, tocmai pentru că nu elimină complet necesitatea administrării de probe şi expertize în justiţie.

10. Limitare, agravare sau exonerare de răspundere

Cu ocazia negocierii contractului, unii parteneri pot conveni asupra anumitor clauze care modifică întinderea răspunderii debitorului pentru neexecutarea obligaţiei asumate. Astfel de clauze pot avea ca obiect:

a) exonerarea de răspundere,
b) limitarea răspunderii sau
c) agravarea răspunderii.

Uneori, exonerarea de răspundere este o prevedere specială care substituie clauza de forţă majoră. În special în cazul contractului de gaj, această clauză exonerează de răspundere pe creditorul gajist, în cazul pieirii bunurilor primite în gaj din cauze de forţă majoră, în măsura în care se poate face dovada că bunurile ar fi pierit în aceleaşi condiţii, chiar dacă s-ar fi aflat la proprietarul gajist (debitor).

11. Clauza de readaptare

Pentru a se proteja faţă de situaţiile în care, ulterior încheierii contractului, se constată intervenţia unor împrejurări extraordinare care afectează semnificativ echilibrul tranzacţiei dintre părţi, în contract poate fi prevăzută expres o clauză de readaptare, renegociere, reconciliere sau arbitraj. Acestă clauză dă posibilitatea renegocierii condiţiilor contractuale pentru a le adapta la noua situaţie. În cazul preţului, de pildă, chiar dacă există clauză de indexare, clauza de readaptare poate intra în vigoare o dată cu variaţia preţului pieţei într-un sens sau altul, peste sau sub o anumită limită convenită de comun acord.

12. Forţa majoră

Forţa majoră şi cazul fortuit sunt situaţii de fapt, apreciate ca atare de către instanţă. În principiu, nu este necesar ca ele să fie definite prin clauzele contractului. Practic însă, în majoritatea cazurilor, clauza este prevăzută expres, pentru a proteja părţile contractante faţă de apariţia unor evenimente independente de voinţa şi de prestaţia lor, care fac imposibilă execuţia normală a obligaţiilor asumate.

Forţa majoră este acceptată ca atare numai dacă îndeplineşte cumulativ trei condiţii: imprevizibilitatea, insurmontabilitatea şi exterioritatea. Drept urmare, evenimentele invocate şi recunoscute ca forţă majoră pot fi cutremure de pământ, inundaţii catastrofale, incendii, revoluţii, lovituri de stat şi accidente tehnice grave precum scufundarea unor nave, deraierea unor trenuri sau prăbuşirea unor avioane. Greva personalului, de pildă, nu poate fi invocată ca forţă majoră, dar poate fi un motiv de suspendare a contractului. Partea lovită de consecinţele forţei majore are obligaţia de a notifica în interiorul unui termen calendaristic determinat, prevăzut în contract, producerea evenimentului.

Exemplu:

„Forţa majoră survenită după încheierea contractului apără de răspundere partea care o invocă. Pot fi reţinute ca forţă majoră împrejurări neprevăzute şi inevitabile

precum: greve, incendii, mobilzare, rechiziţie, calamităţi naturale, interdicţii sau restricţii de ordin monetar sau valutar.

Invocarea cazului de forţă majoră se va face în scris, în termen de 5(cinci) zile de la apariţie, iar dovada se va comunica în 15(cincisprezece) zile de la apariţie, dovadă certificată de Camera de Comerţ şi Industrie a României/a judeţului ...".

13. Clauza rezolutorie (pactul comisoriu)

Rezoluţia este desfiinţarea cu efect retroactiv a unui contract, cu executare imediată la cererea uneia dintre părţile contractante, ca urmare a neexecutării, din motive imputabile, a obligaţiei asumate de cealaltă parte. Rezoluţia se pronunţă de către instanţă, fără termen de graţie.

Pentru a evita calea justiţiei, părţile contractante pot conveni asupra unei clauze accesorii şi implicite a rezoluţiunii de drept (pact comisoriu) a contractului pentru neexecutarea obligaţiilor asumate. În codul comercial, rezoluţia se produce de drept în cazul neexecutării în termen.

Un exemplu de formulare categorică şi fără somaţie a acestei clauze poate fi următorul: *„În cazul nerespectării întocmai a obligaţiilor din prezentul contract, el va fi desfiinţat de drept fără nici o înştiinţare prealabilă. Rezoluţia se va putea produce şi fără acţiune în justiţie"*. O formulare mai puţin categorică este aceea care presupune înştiinţarea prealabilă a partenerului. Astfel, clauza rezolutivă este cea care prevede dispariţia automată a contractului şi încetarea obligaţiilor într-un număr determinat de cazuri, care trebuie definite precis în textul clauzei. Motive valide pentru clauza rezolutivă ar putea fi: forţa majoră, încălcări grave ale standardelor şi sistemelor de calitate, întârzierea livrărilor sau plăţilor peste o anumită durată etc.

14. Rezilierea

Rezilierea este desfiinţarea pentru viitor a unui contract bilateral cu executare succesivă, ca urmare a neexecutării obligaţiei de către una dintre părţi, din cauze imputabile acesteia. Se deosebeşte de rezoluţie prin aceea că intervine în contracte cu executare succesivă, în care prestaţiile anterioare nu mai pot fi restituite, motiv pentru care nu poate avea caracter retroactiv. Ea se pronunţă de către instanţă, care poate acorda un termen de graţie pentru salvarea contractului.

Chiar dacă, de regulă, decizia de reziliere a contractului aparţine instanţei de judecată, atunci când este vorba de livrări multiple, formularea confuză sau lipsa clauzei de reziliere comportă riscuri mari pentru vânzător în intervalul scurs de la denunţarea contractului până la decizia de anulare în instanţă. Partea vătămată riscă să nu mai fie plătită pentru livrările efectuate în acest interval sau să plătească penalităţi pentru neefectuarea livrărilor. Uneori, din acest motiv, o dată cu formularea clauzei penale se recomandă o precizare de genul: *„Drepturile şi obligaţiile părţilor rămân neschimbate până la decizia tribunalului"*.

15. Clauza de confidenţialitate

Atunci când este necesară păstrarea secretului asupra unor obligaţii şi informaţii cuprinse în contract, se poate recurge expres la includerea clauzei de confidenţialitate. Aceasta obligă părţile, sub rezerva unor sancţiuni, la a nu deconspira unor terţi informaţiile şi documentele declarate confidenţiale. Eficacitatea acestei clauze este redusă acolo unde există rea-credinţă.

16. Preţul

Preţul sau plăţile asimilate (chiria, dobânda, comisionul, redevenţa etc.) reprezintă obligaţia utilizatorului bunului şi un element esenţial al oricărui tip de contract comercial.

Pentru mărfuri nefungibile, pentru maşini şi utilaje care nu se cotează la bursă, preţurile se înscriu ferm. Ca regulă, în contractul de vânzare-cumpărare se înscriu atât preţul unitar, cât şi suma globală datorată pentru întreaga livrare: *„Preţul este 560 mii lei/kg. Valoarea datorată pentru întregul lot, de 100 buc., este de 56.000 mii lei".*

În schimb, într-un contract de *leasing*, aceeaşi clauză de „preţ" ar putea avea formularea: *„Preţul închirierii şi utilizării echipamentului este de.../lună, chiria plătindu-se astfel: ... (de precizat data, locul şi modalitatea de plată)".*

În cazul mărfurilor cotate la bursă, se pot înscrie atât preţuri fixe, cât şi preţuri determinabile, cu precizarea elementelor de referinţă care să permită determinarea viitoare şi fără dubii.

Exemplu:

Într-un contract extern privind o tranzacţie cu petrol, clauza de preţ ar putea avea formularea: *„Preţ provizoriu 27 $/baril, FOB Galaţi. Preţul definitiv va fi calculat la cotaţia AFM Rotterdam din ziua încărcării (ziua conosamentului). Dacă în acea zi nu se fac cotaţii (este duminică), se va considera cotaţia din ziua anterioară".*

Se vor mai preciza: cantitatea pentru care se determină preţul, valuta în care se face plata şi reducerile de preţ (cassa sconto, rabatul, remiza etc.).

16.1. Negocierea preţului

La negocierea preţului se recomandă a fi avute în vedere următoarele secvenţe cronologice:

- se evită anunţarea ofertei de preţ la startul negocierii şi se întârzie cât mai mult posibil;
- mai întâi, se aduce în discuţie nevoia şi interesul clientului pentru produs;
- în continuare, se argumentează faptul că produsul oferit satisface nevoile şi interesele sale;
- urmează comparaţii între produsul oferit şi altele cu caracteristici inferioare, dintre cele prezente pe piaţă;
- dacă argumentaţia a convins până la acest punct, se aduc în discuţie şi se punctează avantajele clientului din cumpărarea produsului oferit;
- se aşteaptă cu răbdare momentul în care clientul se interesează de preţ, din proprie iniţiativă;

- abia în acest moment, anunţarea preţului este făcută ferm, clar, fără reţineri şi şovăieli;
- dacă este vorba de o gamă largă de preţuri, se începe cu anunţarea preţului celui mai ridicat. E uşor de coborât, dar greu de urcat pe scara preţurilor;
- dacă clientul apreciază preţul ca fiind „prea mare", replica corectă este întrebarea: *„Prea mare în raport cu ce anume ?"*.

O minimă documentaţie de preţ (breviare de calcul, cotaţii la burse, preţuri din oferte concurente, devize de cheltuieli, preţuri de licitaţii etc.) păstrată la îndemână poate aduce avantaje.

Star del credere

În vânzările de mărfuri la export prin comisionar, uneori, pentru comitent, poate fi necesară şi utilă o clauză de preţ specială, convenţia *„star del credere"*, care garantează plata şi solvabilitatea plătitorului.

16.2. Clauza de revizuire/indexare a preţului

Această clauză este alternativa la clauza de *preţ ferm, nerevizuibil*. Indexarea preţului poate fi necesară şi utilă în contractele de lungă durată sau cu durată nedeterminată. În mod obişnuit, se pot folosi formulări de genul: *„Sub rezerva revizuirii preţului conform cursului pieţii la data livrării"* sau *„Facturarea se va face la preţul pieţei la data livrării"*. Astfel de formulări au dezavantajul că permit vânzătorului să fixeze preţul oarecum unilateral, fără posibilitatea unei contestări din partea cumpărătorului. Din acest motiv, se recomandă legarea preţului de elemente de calcul neutre sau controlabile şi de către client. Practic, se poate recurge la formule de calcul ale preţului revizuit, iar în aceste formule sunt integraţi diverşi indici publicaţi în buletine profesionale, oficiale şi comerciale precum indicii bursieri, cursurile valutare sau tarifele în vigoare.

17. Clauza atributivă de jurisdicţie

În tranzacţiile internaţionale, această clauză stabileşte care dintre legile naţionale din ţările partenerilor este aplicabilă contractului. Exemplu: *„Legea naţională ce va guverna prezentul contract este legea ucraineană"*.

În tranzacţiile interne, această clauză precizează instanţa la care vor apela părţile în caz de litigiu. Conform articolului 897 din Codul comercial, legea aplicabilă şi instanţa competentă sunt determinate în raport cu locul executării obligaţiei, dacă în contract nu se precizează altfel.

18. Arbitrajul (clauza compromisivă)

Clauza de compromis are menirea de a evita aducerea părţilor contractante în instanţă, unde procesele pot dura câteva luni sau câţiva ani. Părţile consimt să soluţioneze litigiile pe o altă cale decât prin aceea a instanţei judecătoreşti. Practica curentă este cea a

arbitrajului de către terţe persoane fizice sau private. Avantajul poate fi păstrarea confidenţialităţii şi derularea mai rapidă a concilierii. Atunci când clauza compromisivă este înscrisă în contract, iar una dintre părţi introduce acţiune în instanţă, aceasta îşi va declina competenţa.

19. Clauze neacceptate

Sunt considerate ca nefiind acceptabile următoarele clauze înscrise într-un contract comercial:

a) clauzele greu lizibile sau care au un înţeles obscur;
b) clauzele plasate după semnătura părţilor sau pe spatele înscrisului semnat;
c) clauzele din documente remise ulterior formării contractului;
d) clauzele imprimate cu caractere minuscule despre care se poate presupune că au rămas necunoscute de partener.

Consecinţele neacceptării unei clauze sunt acelea că se consideră că acordul de voinţă al părţilor nu s-a realizat şi clauza ca atare nu este opozabilă celeilalte părţi. Restul clauzelor din contract rămân valabile, cu excepţia cazului în care s-ar putea proba faptul că, în absenţa clauzei neacceptate, partea care a inserat-o nu ar mai fi încheiat contractul.

20. Clauze abuzive

Clauzele contrare legii, moralei şi codului deontologic profesional se numesc clauze abuzive. Pot fi considerate abuzive şi clauzele inserate într-un contract încheiat între un comerciant profesionist pe de o parte şi un neprofesionist sau un consumator pe de altă parte, în măsura în care sunt impuse celui de-al doilea printr-un abuz de putere din partea primului, căruia îi conferă un avantaj excesiv.

În principiu, aceste clauze sunt nule şi, dacă au fost determinate la încheierea contractului, atrag după ele nulitatea întregului contract. Exemple de clauze abuzive: suprimarea dreptului la reparaţii şi recuperare a daunelor suferite de client în caz de neexecuţie a contractului, permisiunea ca una dintre părţi să-şi modifice unilateral voinţa şi prestaţia etc.

B.C.U. „M.EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor
BIBLIOTECA

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XX

INCOTERMS 2000 – CONDIȚII DE LIVRARE

CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. EXW... Franco uzină (locul convenit)
2. FCA... Franco cărăuș (locul convenit)
3. FAS... Franco de-a lungul navei (port de încărcare)
4. FOB... Liber la bord (port de încărcare)
5. CFR... Cost și navlu (port de destinație)
6. CIF... Cost, asigurare și navlu (port destinație)
7. CPT... Transport plătit până la (destinația convenită)
8. CIP... Transport, asigurare plătite până la (destinația)
9. DAF... Livrat la frontieră (locul convenit)
10. DES... Livrat pe bordul navei (portul de destinație)
11. DEQ... Livrat pe chei (port de destinație)
12. DDU... Livrat, nevămuit (destinația convenită)
13. DDP... Livrat, vama plătită (destinația convenită)

Capitolul XX

INCOTERMS 2000 – CONDIŢII DE LIVRARE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Condiţia de livrare este acea stipulaţie din contract care determină locul şi momentul în care, o dată cu trecerea mărfii de la vânzător la cumpărător, are loc transferul cheltuielilor şi, eventual, al riscurilor pe care le implică livrarea. O dată înscrisă în contract, condiţia de livrare devine izvor de drept comercial internaţional şi determină cine, cum, de când şi până când, de unde, până unde şi ce anume plăteşte.

Condiţia de livrare este clauza care stabileşte obligaţiile şi drepturile ce revin vânzătorului şi cumpărătorului în legătură cu repartizarea între ei a riscurilor şi cheltuielilor de deplasare a mărfurilor de la locul expediţiei (producţiei) până la cel al destinaţiei (consumului), la definirea documentelor sau a mesajelor electronice care circulă între părţi, ca şi la întocmirea formalităţilor.

Momentul şi locul de transfer al proprietăţii mărfii pot fi diferite de momentul şi locul transferului riscurilor de la vânzător la cumpărător, iar acest fapt este reflectat într-o gamă variată de condiţii de livrare şi uzanţe comerciale. Cunoaşterea acestora facilitează negocierea şi încheierea contractelor comerciale internaţionale. Orice omisiune sau exprimare confuză a condiţiei de livrare înscrise în contract poate anula avantajele scontate de una sau alta dintre părţile contractante.

Începând cu anul 1936, Camera Internaţională de Comerţ de la Paris (CIC – Paris) a publicat ediţii succesive ale unui set de „clauze de livrare" cu întindere internaţională, cunoscute sub numele de „Reguli INCOTERMS" (INternational COmmercial TERMS). Acestea au fost revizuite periodic în anii 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 şi, ultima ediţie, în anul 2000. Misiunea lor este aceea de a interpreta şi reglementa în mod uniform negocierea contractelor de vânzare internaţională de mărfuri.

Ediţia „INCOTERMS – 2000" este rodul activităţii unui grup de 40 de membri ai „Comisiei de lucru pentru practici comerciale" din cadrul CIC – Paris. Pentru prima dată, au participat şi reprezentaţi ai SUA şi Japonia, fapt ce creşte gradul de universalitate a regulilor. Regulile „INCOTERMS – 2000" au fost validate de Comitetul Executiv al CIC – Paris şi editate în „Publicaţia 560", din 1 ianuarie 2000, a aceleiaşi organizaţii nonguvernamentale.

Regulile „INCOTERMS – 2000" nu aduc modificări semnificative faţă de „INCOTERMS – 1990", dar acoperă unele lacune, au un conţinut mai concis, mai precis şi conferă mai multă siguranţă exportatorilor şi importatorilor din orice colţ al planetei. Intervenţiile operate urmăresc să clarifice mai multe aspecte încă din faza de negociere şi încheiere a contractului de vânzare internaţională. Ele constituie un limbaj comun pentru oamenii de afaceri pe orice piaţă şi în aproape oricare ţară. Sunt acceptate ca atare în ţările Uniunii Europene, în alte ţări din zonele de liber schimb şi, practic, au intrat în

folosinţă curentă în China, în Orientul Apropiat, în ţările africane şi sud-americane. Există totuşi o excepţie majoră de la universalitatea regulilor „INCOTERMS - 2000" şi aceasta priveşte regulile RAFTD - 1941 (Revised American Foreign Trade Definition - 1941) aplicate încă de numeroşi comercianţi din SUA. Pentru că principala deosebire de INCOTERMS priveşte condiţia FOB (care are 6 variante în sistemul american), se recomandă o mare atenţie la „pericolul FOB-ului american" în contractele încheiate cu parteneri din SUA.

*
* *

În cadrul setului de reguli „INCOTERMS - 2000", comercianţii pot negocia un număr de 13 clauze, dintre care îşi aleg una singură, pe care o înscriu în contract, pentru a o respecta întocmai.

Fiecare condiţie de livrare INCOTERMS are o denumire standard şi o abreviere a acesteia, o siglă formată din trei litere majuscule. Practic, în contractul internaţional de vânzare-cumpărare, condiţia de livrare aleasă este indicată prin sigla (abrevierea) acesteia, completată cu denumirea localităţii (punct critic) la care părţile au convenit să-şi transfere cheltuielile, riscul şi dreptul de proprietate.

Grupe de condiţii

Regulile INCOTERMS - 2000 sunt clasificate în patru grupe, ierarhizate în raport cu creşterea progresivă a obligaţiilor ce revin vânzătorului, începând de la condiţiile care stabilesc condiţii de risc şi plată minime pentru vânzător şi mergând până la cele care stabilesc maximum de cheltuieli şi riscuri în sarcina acestuia:

• *Grupa E*

Litera E provine de la cuvântul „EX" şi priveşte condiţia de favoare pentru vânzător (EXW), în care vânzătorul (producătorul) are doar obligaţia de a aduce marfa până la rampa de încărcare a propriilor fabrici sau depozite, la locul de domiciliu.

• *Grupa F*

Litera F provine de la cuvintele *free* sau *franco*, din limbile engleză şi, respectiv, franceză. Condiţiile din această grupă (FCA, FAS şi FOB) indică faptul că vânzătorul nu-şi asumă nici costul şi nici riscul pentru transportul principal, dar este obligat să predea marfa către cărăuşul numit de cumpărător.

• *Grupa C*

Litera C provine de la sintagmele *cost or carriage* (în engleză) sau *coût ou port* (în franceză). În general, condiţiile din această grupă (CFR, CIF, CPT şi CIP) indică faptul că vânzătorul plăteşte transportul principal, fără să-şi asume riscul pierderii sau avarierii mărfurilor sau alte costuri survenite după încărcare şi expediţie.

• *Grupa D*

Litera D provine de la cuvântul *delivered* din limba engleză, sinonim cu *rendu* din limba franceză. În general, condiţiile din această grupă (DAF, DES, DEQ, DDU şi DDP) indică faptul că vânzătorul suportă atât costurile, cât şi riscurile aferente transportului principal, până în ţara de destinaţie, la domiciliul cumpărătorului.

În toate cazurile de mai sus, termenul „transport principal" reprezintă acea fracţiune din circuitul internaţional al mărfurilor, în care transportul efectuat în baza aceluiaşi contract de transport n-a fost întrerupt, deşi s-a trecut frontiera a cel puţin unui stat. În cazul în care este vorba de expediţie multimodală (containerizată), prin „transport principal" se înţelege întregul transport, începând de la locul de încărcare din ţara de expediţie şi până la locul de descărcare din ţara de destinaţie, în măsura în care parcursul este acoperit de acelaşi document de expediţie multimodală şi indiferent câte mijloace de transport sunt utilizate în mişcarea containerului.

Pentru o mai uşoară distincţie între întinderea obligaţiilor asumate de părţile contractante, în „Regulile INCOTERMS – 2000" a fost introdus un concept nou, referitor la momentul şi locul vânzării. Astfel, o menţiune de tipul „vânzare la plecare" indică faptul că, pe parcursul transportului principal, riscul este asumat de cumpărător, în timp ce menţiunea „vânzare la sosire" impune ca acelaşi risc să cadă în sarcina vânzătorului.

În categoria „vânzare la plecare" au fost încadrate următoarele condiţii INCOTERMS – 2000: EXW, FCA, FOB, CFR, CIF, CPT şi CIP.

În categoria „vânzare la sosire" sunt incluse condiţiile: DAF, DES, DEQ, DDU şi DDP.

Simbolizare

„Regulile INCOTERMS – 2000" sunt reprezentate simbolic prin siglele care definesc denumirea condiţiei de livrare (abreviere în limba engleză), grupa din care fac parte modalităţile de transport ce pot fi utilizate şi sistemul de vânzare „la plecare" sau „la sosire".

Utilizarea siglelor standard obţinute prin modul de simbolizare prin abrevieri în trei litere a fiecărei condiţii INCOTERMS este adoptată încă din 1990, de CIC – Paris, împreună cu Comisia Economică pentru Europa a Naţiunilor Unite.

În linii mari, o condiţie de livrare este definită şi individualizată prin:

a) grupa din care face parte (E,F, C, D);
b) modalităţile de transport în care este utilizată (toate modalităţile sau numai pe apă);
c) sistemul de vânzare („la plecare" sau „la sosire").

Spre o sumară exemplificare, condiţia de livrare „INCOTERMS – 2000", CIF... (Cost, Insurance, Freight) înseamnă:

- Clasa C.
- Modalităţi de transport:
  - numai maritim şi fluvial.
- Sistem de vânzare:
  - la plecare.

Alegerea uneia sau alteia dintre condiţiile de livrare se face potrivit cu mijlocul de transport utilizat şi cu sistemul de vânzare negociat. Din acest punct de vedere, condiţiile de livrare „INCOTERMS – 2000" se grupează după cum urmează:

a) Exclusiv în transport pe apă, maritim şi fluvial:
   1) vânzare la plecare: FAS..., FOB..., CFR... şi CIF...;
   2) vânzare la sosire: DES..., DEQ...
b) Toate modalităţile de transport, inclusiv cel multimodal:
   1) vânzare la plecare: EXW..., FCA..., CPT... şi CIP...;
   2) vânzare la sosire: DAF..., DDU... şi DDP...

Obligaţiile părţilor

Modul de prezentare a obligaţiilor reciproce ale vânzătorului şi cumpărătorului în cadrul „Regulilor INCOTERMS – 2000" este construit după sistemul oglindă şi utilizează câte zece rubrici, faţa în faţă, numerotate de la A1 la A10 pentru vânzător, text plasat în partea stângă, şi de la B1 la B10 pentru cumpărător, text plasat în partea dreaptă.

Textul de referinţă al obligaţiilor este redactat în limba engleză, iar „Publicaţia 560" a CCI – Paris recomandă ca în cazul traducerii regulilor în altă limbă, alături de textul tradus, să fie publicat integral originalul în limba engleză.

Titlurile rubricilor privind obligaţiile părţilor sunt cele indicate în următorul tabel:

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI A Vânzătorul trebuie...	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORLUI B Cumpărătorul trebuie...
A1 Pune la dispoziţie marfa conform contractului	B1 Plata preţului mărfii
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi	B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi
A3 Contractul de transport şi asigurare	B3 Contractul de transport şi asigurare
A4 Livrarea	B4 Recepţia
A5 Transferul riscurilor	B5 Transferul riscurilor
A6 Departajarea costurilor	B6 Departajarea costurilor
A7 Avizarea cumpărătorului	B7 Avizarea vânzătorului
A8 Dovada livrării, contractul de transport sau mesajul electronic echivalent	B8 Dovada livrării, contractul de transport sau mesajul electronic echivalent
A9 Verificare, ambalare, marcare	B9 Inspecţia mărfii

Asupra conţinutului rubricilor privind obligaţiile reciproce mai facem câteva precizări:

- rubricile A1 şi B1 au acelaşi conţinut în oricare dintre cele 13 condiţii de livrare „INCOTERMS – 2000";
- rubricile A2 şi B2, referitoare la licenţe, autorizaţii, alte documente şi formalităţi, respectă regula după care toate demersurile în procurarea şi circulaţia documentelor referitoare la export cad în sarcina exportatorului, iar cele referitoare la import cad în sarcina importatorului. Există şi excepţii de la regulă, în cazul condiţiilor EXW... şi DDP..., în care toate formalităţile de export sau import, precum şi plata taxelor vamale revin unei singure părţi, cumpărătorul (EXW) sau, după caz, vânzătorul (DDP);

- în rubricile A3 şi B3, referitoare la contractul de transport şi asigurare, inserarea menţiunii „*Nici o obligaţie*" implică reciprocitate, în sensul că nici vânzătorul, nici cumpărătorul nu au nici o obligaţie unul faţă de celălalt;
- rubricile A4/B4, A5/B5, A6/B6, A7/B7 şi A8/B8 sunt preluate identic cu cele din ediţia anterioară a „Regulilor INCOTERMS - 1990";
- rubrica A9, identică în toate cele 13 condiţii de livrare trebuie înţeleasă cu sensul că, de regulă, ambalarea şi marcarea cad în sarcina vânzătorului;
- rubrica B9, privind inspecţia mărfii, este formulată identic în 12 din 13 condiţii. Excepţia o constituie condiţia EXW..., în care apare textul: „*Inclusiv dacă controlul se efectuează din mandatul autorităţilor...*";
- prevederile privind „alte obligaţii" din rubricile A10 şi B10 includ şi plata procurării sau elaborării documentelor.

Mesajele electronice

În cadrul „Regulilor INCOTERMS - 2000", mai precis în cadrul rubricilor A8 şi B8, vânzătorii şi cumpărătorii sunt autorizaţi explicit să înlocuiască utilizarea „documentelor-hârtie" cu mesaje electronice (EDI, Internet, E-mail). Transmisiile electronice instantanee elimină timpii de aşteptare a documentelor pe suport hârtie în poşta clasică, dar nu au caracter negociabil. Din acest punct de vedere, documentele electronice se deosebesc de „documentele originale negociabile" pe suport hârtie.

1. EXW... Franco uzină (locul convenit)

Conform acestei clauze (Franco fabrica.../ Ex Works.../ A l'usine...), răspunderea vânzătorului încetează în momentul în care a plasat marfa la dispoziţia cumpărătorului, în locul convenit (fabrică, depozit, mină), nevămuită la export şi neîncărcată pe vreun mijloc de transport.

Cumpărătorul suportă toate cheltuielile de încărcare, transport, descărcare şi îşi asumă toate riscurile. Plăteşte asigurarea, taxele, impozitele şi îndeplineşte formalităţile de export. Atunci când cumpărătorul nu poate îndeplini formalităţile de export, se recomandă utilizarea clauzei FCA...

Vânzătorul poate fi obligat la încărcarea mărfii în mijlocul de transport comandat de cumpărător, numai dacă acest lucru este menţionat explicit în contract.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Punerea la dispoziţie a mărfii, conform contractului Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie marfa, factura comercială, mesajul electronic echivalent şi orice alte evidenţe, conform cerinţelor contractului.	**B1 Plata preţului mărfii** Cumpărătorul trebuie să plătească preţul mărfii aşa cum este prevăzut în contractul de vânzare.
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi Vânzătorul trebuie să acorde cumpărătorului, la cererea, pe riscul şi cheltuiala acestuia, orice asistenţă în obţinerea licenţei de export sau a altor autorizaţii şi documente oficiale necesare exportului mărfii.	**B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi** Cumpărătorul trebuie să obţină, pe riscul şi cheltuiala sa, orice licenţe de import şi export sau alte autorizaţii oficiale şi să îndeplinească toate formalităţile vamale aferente export-importului mărfii şi tranzitului acesteia prin altă ţară, dacă este cazul.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: nici o obligaţie. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	**B3 Contractul de transport şi asigurare** a) Contractul de transport: nici o obligaţie. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să pună marfa la dispoziţia cumpărătorului la locul convenit, neîncărcată în vehicul, la data sau în perioada convenită sau la termenul uzual pentru livrări de mărfuri asemănătoare. Dacă nu s-a specificat un punct anume la locul convenit şi sunt câteva puncte disponibile, vânzătorul poate alege punctul cel mai convenabil.	**B4 Preluarea mărfii** Cumpărătorul trebuie să preia marfa imediat ce a fost pusă la dispoziţia sa, în conformitate cu A4 şi A7/B7.
A5 Transferul riscurilor Sub rezerva prevederilor de la B5, vânzătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii până la momentul livrării în conformitate cu A4.	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii: • din momentul în care a fost livrată în conformitate cu A4 şi • de la data convenită sau de la expirarea datei sau perioadei fixate pentru livrare, dacă nu reuşeşte să notifice vânzătorului, din timp, conform B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului, respectiv să fi fost individualizată în bună regulă pentru a permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Sub rezerva prevederilor de la B6, vânzătorul trebuie să plătească toate costurile legate de marfă până în momentul livrării în conformitate cu A4.	**B6 Repartizarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile privitoare la marfă, din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie, conform cu A4; • orice costuri suplimentare ivite ca urmare a nepreluării mărfii din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie sau a netransmiterii notificării conform cu B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului; • toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru export. Cumpărătorul trebuie să ramburseze vânzătorului toate costurile şi spezele survenite ca urmare a acordării de asistenţă, conform cu A2.
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice, într-un termen rezonabil, data şi locul unde va pune marfa la dispoziţia cumpărătorului.	**B7 Avizarea vânzătorului** Ori de câte ori este îndreptăţit, cumpărătorul trebuie să stabilească momentul dintr-o perioadă dată, să aleagă locul de livrare a mărfii şi să notifice din timp vânzătorului momentul şi locul alese pentru livrare.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Nici o obligaţie.	**B8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent** Cumpărătorul trebuie să pună la dispoziţia vânzătorului o dovadă corespunzătoare a preluării mărfii livrate.
A9 Verificare, ambalare, marcare Vânzătorul trebuie să plătească costul operaţiilor de verificare (cum ar fi : controlul calităţii, măsurarea, cântărirea, numărarea), necesare punerii mărfii la dispoziţia cumpărătorului. Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie, pe cheltuiala sa, ambalajul necesar transportului mărfii (dacă este cazul), în măsura în care condiţiile de transport (de exemplu : modalitatea, destinaţia) au fost notificate vânzătorului înainte de încheierea contractului de vânzare. Ambalajul trebuie să fie marcat în mod corespunzător.	**B9 Inspecţia mărfii** Cumpărătorul trebuie să plătească costul inspecţiei mărfii efectuate înainte de livrarea acesteia, inclusiv atunci când inspecţia este dispusă din ordinul autorităţilor din ţara de export.
A10 Alte obligaţii Vânzătorul trebuie să acorde cumpărătorului, la cerere, pe riscul şi cheltuiala acestuia, orice asistenţă privind obţinerea oricăror documente sau mesaje electronice echivalente care să fie transmise în ţara de origine sau/şi de destinaţie şi de care cumpărătorul are nevoie pentru realizarea export-importului, inclusiv pentru tranzitarea prin altă ţară, după caz. Vânzătorul trebuie să acorde cumpărătorului, la cerere, informaţiile necesare pentru încheierea contractului de asigurare a mărfii.	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele ocazionate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze pe cele suportate de vânzător cu acordarea asistenţei respective.

2. FCA... Franco cărăuş (locul convenit)

Conform acestei clauze, răspunderea vânzătorului încetează atunci când marfa vămuită pentru export este predată transportatorului (Free Carrier/ Franco cărăuş) ales de cumpărător. Poate fi folosită în orice modalitate de transport.

Locul ales pentru livrare are efect asupra obligaţiilor de încărcare-descărcare în acel loc. Numai dacă livrarea are loc la sediul vânzătorului, acesta este răspunzător pentru încărcare.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi Vânzătorul trebuie să obţină pe riscul şi cheltuiala sa orice licenţă de export sau alte autorizaţii oficiale şi să îndeplinească toate formalităţile vamale necesare exportului mărfii.	**B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi** Cumpărătorul trebuie să obţină pe riscul şi cheltuiala sa licenţa de import sau orice alte autorizaţii oficiale şi să îndeplinească toate formalităţile vamale aferente importului mărfii şi tranzitului prin altă ţară, dacă este cazul.
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: nici o obligaţie. Totuşi, la cererea cumpărătorului sau dacă practica comercială o cere, vânzătorul poate încheia contractul de transport, pe riscul şi cheltuiala cumpărătorului. Vânzătorul poate însă să refuze contractul de transport, caz în care va înştiinţa prompt pe cumpărător. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	**B3 Contractul de transport şi asigurare** a) Contractul de transport: cumpărătorul trebuie să contracteze transportul mărfii de la punctul convenit, cu excepţia cazului în care contractul de transport este încheiat de vânzător, conform A3 a). b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să livreze marfa cărăuşului sau altei persoane numite de cumpărător sau aleasă de vânzător în conformitate cu A3 a), la locul convenit, la data sau perioada convenită pentru livrare. Livrarea se consideră îndeplinită: • dacă locul convenit este sediul vânzătorului, când marfa a fost încărcată pe mijloace de transport puse la dispoziţie de cărăuş sau de altă persoană desemnată de cumpărător; • dacă locul desemnat este în altă parte decât a), când marfa este pusă la dispoziţia cărăuşului sau a altei persoane desemnate de cumpărător, neîncărcată. Dacă nu s-a convenit un anumit punct în cadrul locului desemnat şi sunt câteva puncte disponibile, vânzătorul poate alege punctul cel mai convenabil.	**B4 Preluarea mărfii** Cumpărătorul trebuie să preia marfa livrată în conformitate cu A4.
A5 Transferul riscurilor Sub rezerva prevederilor de la B5, vânzătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii până la momentul livrării în conformitate cu A4.	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii: • din momentul în care a fost livrată în conformitate cu A4 şi • de la data convenită sau de la expirarea perioadei fixate pentru livrare, fie pentru că nu reuşeşte să numească cărăuşul sau altă persoană, conform A4, fie cărăuşul sau altă persoană numită de cumpărător nu reuşesc să preia marfa în custodie la data convenită, fie cumpărătorul nu informează din timp, conform B7, sub condiţia că marfa rezervată să fi fost individualizată în bună regulă, pentru a permite identificarea ei ca obiect al contractului.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A6 Repartizarea costurilor Sub rezerva prevederilor de la B6, vânzătorul trebuie să plătească toate costurile legate de marfă până în momentul livrării în conformitate cu A4 şi, acolo unde este cazul, costul formalităţilor vamale, taxele vamale şi alte speze oficiale cerute de export.	**B6 Repartizarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie, conform cu A4; • orice costuri suplimentare ivite din cauză că nu a numit cărăuşul sau că acesta, deşi numit, nu a preluat marfa în momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie sau nu a notificat corect, conform cu B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului; • toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru import şi, dacă este cazul, pentru tranzitarea unei alte ţări.
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice cumpărătorului că marfa a fost livrată conform cu A4. Dacă trasportatorul nu preia marfa în custodie, vânzătorul trebuie să notifice în mod corespunzător cumpărătorului.	**B7 Avizarea vânzătorului** Cumpărătorul trebuie să notifice vânzătorului, în timp util, numele cărăuşului, modalitatea de transport, ca şi data sau intervalul de timp şi locul alese pentru livrare către cărăuş.
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuiala sa, un document uzual care să ateste livrarea mărfii conform cu A4. Dacă respectivul document nu este documentul de transport necesar, la cererea, pe riscul şi cheltuiala cumpărătorului, vânzătorul trebuie să acorde asistenţă pentru obţinerea unui document de transport care să ateste încheierea contractului de transport (conosament negociabil, scrisoare de transport fluvial, aerian, feroviar sau document de transport multimodal). Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit printr-un mesaj electronic echivalent (EDI).	**B8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent** Cumpărătorul trebuie să accepte dovada livrării în conformitate cu A8.
A9 Idem cu EXW...	**B9 Inspecţia mărfii** Cumpărătorul trebuie să plătească costul inspecţiei mărfii efectuate înainte de livrarea acesteia, afară de cazul în care inspecţia este dispusă din ordinul autorităţilor din ţara de export.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A10 Idem cu EXW...	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele implicate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze pe cele suportate de vânzător cu acordarea asistenţei în obţinerea documentelor şi încheierea contractului de transport, conform cu A3 a). Cumpărătorul trebuie să dea vânzătorului instrucţiuni adecvate ori de câte ori cere asistenţă pentru încheierea contractului de transport, conform cu A3 a).

3. FAS... Franco de-a lungul navei (port de încărcare)

Conform acestei clauze, răspunderea vânzătorului încetează numai după ce încărcătura este plasată de-a lungul vasului, pe chei sau pe şlepuri (Free Alongside Ship/ Franco le long du navire/ Franco cărăuş), în portul de încărcare convenit. Din acel moment, toate costurile şi riscurile sunt suportate de cumpărător (încărcare, transport, riscuri, descărcare, vămuire). Cumpărătorul trebuie să notifice vânzătorului numele navei, portul, dana de încărcare şi data livrării. Clauza FAS impune ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export, cu excepţia cazului în care se prevede altceva, în contract, în mod explicit.

Clauza FAS... este utilizată exclusiv pentru transportul maritim şi fluvial.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Idem cu FCA...	**B2 Idem cu FCA...**
A3 Idem cu EXW...	**B3 Contractul de transport şi asigurare** a) Contractul de transport: cumpărătorul trebuie să contracteze pe cheltuiala sa transportul mărfii de la portul convenit de încărcare. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să plaseze marfa de-a lungul navei nominate de cumpărător, la locul de încărcare numit de cumpărător, în portul de încărcare convenit, la data sau în perioada convenită pentru livrare şi potrivit cu uzanţele portuare.	**B4 Idem cu FCA...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A5 Idem cu FCA...	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii: • din momentul în care a fost livrată în conformitate cu A4 şi • de la data convenită sau de la expirarea perioadei fixate pentru livrare, riscuri ce se pot ivi pentru că nu reuşeşte să informeze, conform cu B7, sau dacă vasul numit nu reuşeşte să vină la timp, sau nu este în măsură să preia marfa, sau se opreşte încărcarea înainte de data convenită, conform B7, sub condiţia ca marfa să fi fost individualizată în bună regulă, pentru a permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Sub rezerva prevederilor de la B6, vânzătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, până în momentul livrării în conformitate cu A4 şi, • acolo unde este cazul, costul formalităţilor vamale, taxe şi speze oficiale cerute la export.	**B6 Repartizarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie, conform cu A4; • orice costuri suplimentare ivite din cauză că nava numită nu a sosit la timp, sau nu poate prelua marfa, sau a încheiat încărcarea înainte de momentul convenit, conform cu B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului; • toate taxele vamale, precum şi alte taxe şi speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru import şi, dacă este cazul, pentru tranzitarea altei ţări.
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice cumpărătorului că marfa a fost livrată franco de-a lungul navei nominate.	**B7 Avizarea vânzătorului** Cumpărătorul trebuie să notifice vânzătorului numele navei, locul de încărcare şi termenul de livrare.
A8 Idem cu FCA...	**B8 Idem cu FCA...**
A9 Idem cu EXW... sau FCA...	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu FCA...	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele implicate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze costurile suportate de vânzător cu acordarea asistenţei în obţinerea lor, conform cu A10.

4. FOB... Liber la bord (port de încărcare)

Această clauză semnifică faptul că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare atunci când marfa a trecut de balustrada navei (copastia), în portul de încărcare menţionat în contract, cu tot ceea ce implică aceasta (Free On Board/ Franco bord). Din acest moment, toate costurile şi riscurile de pierdere sau avariere cad în sarcina cumpărătorului. Clauza FOB... obligă vânzătorul să îndeplinească formalităţile vamale de export. Poate fi utilizată numai în transportul maritim şi pe ape navigabile interne.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Idem cu FCA...	**B2 Idem cu FCA...**
A3 Idem cu EXW...	**B3 Idem cu FAS...**
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să plaseze marfa la bordul navei nominate de cumpărător, în portul de încărcare convenit, la data sau în perioada convenită pentru livrare şi potrivit cu uzanţele portuare.	**B4 Idem cu FCA...**
A5 Transferul riscurilor Sub rezerva prevederilor de la B5, vânzătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii până la momentul trecerii acesteia peste balustrada vasului, în portul de încărcare convenit.	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii: • din momentul trecerii acesteia peste balustrada navei, în portul de încărcare şi • de la data convenită sau de la expirarea perioadei convenite, dacă nu reuşeşte să înştiinţeze vânzătorul, conform cu B7, sau dacă vasul numit nu vine la timp sau nu este în măsură să preia marfa sau opreşte încărcarea înainte de data convenită, conform B7, sub condiţia ca marfa să fi fost individualizată în bună regulă, pentru a permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Sub rezerva prevederilor de la B6, vânzătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, până în momentul trecerii de balustrada navei, în portul de încărcare convenit; • acolo unde este cazul, costul formalităţilor vamale, taxe şi speze oficiale cerute pentru export.	**B6 Repartizarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, din momentul trecerii peste balustrada navei, în portul de încărcare convenit; • orice costuri suplimentare ivite din cauză că nava numită nu a sosit la timp, nu poate prelua marfa sau sistează încărcarea înainte de momentul convenit ori nu s-a notificat, conform cu B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului. • toate taxele vamale, precum şi alte taxe şi speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru import şi, dacă este cazul, pentru tranzitarea altei ţări.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice cumpărătorului că marfa a fost livrată, conform A4.	**B7 Idem cu FAS...**
A8 Idem cu FCA...	**B8 Idem cu FCA...**
A9 Verificare, ambalare, marcare Vânzătorul trebuie să plătească costul operaţiilor de verificare (cum ar fi: controlul calităţii, măsurarea, cântărirea, numărarea) necesare livrării mărfii, conform cu A4. Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie, pe cheltuiala sa, ambalajul necesar transportului mărfii (dacă este cazul), în măsura în care condiţiile de transport (de exemplu: modalitatea, destinaţia) au fost notificate vânzătorului înainte de încheierea contractului de vânzare. Ambalajul trebuie să fie marcat în mod corespunzător.	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Idem cu FAS...**

5. CFR... Cost şi navlu (port de destinaţie)

Clauza CFR... Cost şi navlu (port de destinaţie convenit) indică faptul că toate costurile de transport sunt suportate de vânzător (Cost and freight/ Cost şi navlu) până în portul de destinaţie. Cumpărătorul preia însă riscurile pierderii sau distrugerii mărfii încă din momentul trecerii mărfii peste balustrada vasului, în portul de încărcare, ales de vânzător. Clauza CFR cere ca vânzătorul să fie responsabil de vămuirea mărfii pentru export. Este aplicabilă numai în transportul pe apă.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Idem cu FCA...	**B2 Idem cu FCA...**
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa, în condiţii uzuale, contractul de transport al mărfii până în portul de destinaţie convenit. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	**B3 Idem cu EXW...**
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să livreze marfa la bordul navei, în portul de încărcare, la data sau în perioada convenită.	**B4 Preluarea mărfii** Cumpărătorul trebuie să accepte livrarea mărfii în conformitate cu A4 şi să o recepţioneze de la transportator în portul de destinaţie convenit.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A5 Transferul riscurilor Sub rezerva prevederilor de la B5, vânzătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii până la momentul trecerii acesteia peste balustrada vasului, în portul de încărcare convenit.	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii din momentul trecerii acesteia peste balustrada navei, în portul de încărcare. Dacă nu reuşeşte să înştiinţeze vânzătorul, conform cu B7, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de la data convenită sau de la data expirării perioadei stabilite pentru încărcare, sub rezerva ca marfa să fi fost individualizată în bună regulă, pentru a permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Vânzătorul trebuie, conform cu B6, să plătească: • toate costurile legate de marfă, până în momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4; • navlul şi alte costuri ce rezultă din A3, inclusiv costul de încărcare la bord şi al descărcării mărfii în portul de destinaţie convenit, conform contractului de transport; • acolo unde este cazul, costul formalităţilor vamale, taxe şi speze oficiale cerute la export şi pentru tranzitul printr-o ţară terţă.	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească, sub rezerva prevederilor de la A3 a): • toate costurile legate de marfă, din momentul livrării acesteia, conform cu A4; • toate costurile şi spezele legate de marfă până la sosirea acesteia în portul de destinaţie, dacă nu cad în sarcina vânzătorului, conform contractului de transport; • costurile de descărcare, utilizare a barjelor şi punerea mărfii pe chei, dacă contractul de transport nu prevede altfel; • dacă nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, toate costurile ivite din această cauză în legătură cu marfa, începând cu data convenită sau de la expirarea perioadei stabilite pentru încărcare, sub rezerva ca marfa să corespundă contractului; • toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru import şi, dacă este cazul, pentru tranzitarea altei ţări, dacă aceste costuri nu au fost incluse în contractul de transport.
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice cumpărătorului, în timp util, că marfa a fost livrată, conform A4, şi orice alte informaţii care care să-i permită pregătirea normală a operaţiei de recepţie a mărfii.	**B7 Avizarea vânzătorului** Atunci când este îndreptăţit să determine termenul de încărcare a mărfii şi/sau portul de destinaţie, cumpărătorul trebuie să notifice acest lucru către vânzător, în timp util.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuială proprie, un document uzual care să acopere parcursul până la portul de destinaţie convenit. Acest document (conosamentul negociabil, scrisoarea de transport maritim) trebuie să corespundă mărfii contractate, să fie datat în perioada convenită pentru încărcare, să permită cumpărărătorului să ceară la destinaţie marfa de la transportator şi, dacă nu s-a stabilit altfel, să-i asigure posibilitatea de a vinde marfa aflată în transport, prin transferul (andosarea) documentului de transport, unui nou cumpărător. Când acest document de transport este emis în mai multe exemplare originale, setul complet al acestora trebuie predat cumpărătorului. Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit prin schimb de mesaje electronice echivalente (EDI).	**B8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent** Cumpărătorul trebuie să accepte documentul de transport în conformitate cu A8, dacă acesta corespunde contractului.
A9 Idem cu FOB...	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Idem cu FAS...**

6. CIF... Cost, asigurare şi navlu (port de destinaţie)

Potrivit acestei clauze (Cost, Insurance and Freight – CIF/ Cost, asigurare şi navlu), vânzătorul livrează marfa navlosită de el şi plăteşte cheltuiile de transport până în portul de destinaţie, inclusiv costul asigurării mărfurilor, pe durata transportului maritim.

Vânzătorul contractează asigurarea şi plăteşte o poliţă de asigurare cu acoperire minimă, dar cumpărătorul poate încheia o asigurare cu protecţie mai extinsă. Riscul de pierdere sau avariere a mărfii trece de la vânzător la cumpărător o dată cu trecerea balustradei navei, în portul de expediţie, cumpărătorul fiind partea care va recupera asigurarea. Din această cauză, „poliţa de asigurare" procurată şi plătită de vânzător trebuie cesionată şi remisă cumpărătorului. Clauza CIF... este utilizată exclusiv în transportul pe apă.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Idem cu FCA...	**B2 Idem cu FCA...**
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa, în condiţii uzuale, contractul de transport al mărfii până în portul de destinaţie convenit.	**B3 Idem cu EXW...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
b) Contractul de asigurare: vânzătorul trebuie să obţină pe cheltuiala sa asigurarea mărfii pe timpul transportului, aşa cum s-a convenit în contract şi în condiţii care să permită altei persoane interesate în asigurarea mărfii să prezinte direct reclamaţia către asigurător. Poliţa de asigurare şi orice altă probă de garantare a asigurării sunt puse la dispoziţia cumpărătorului. Asigurarea trebuie contractată cu o companie de asigurări cu bună reputaţie şi, dacă nu există o înţelegere contrară expresă, poliţa de asigurare va cuprinde o acoperire minimă, conformă clauzelor practicate de Institute of London Underwriters sau altele similare. Valabilitatea poliţei de asigurare va fi stabilită conform cu B5 şi B4. La cerere şi în măsura posibilităţilor, vânzătorul va obţine pe cheltuiala cumpărătorului şi o asigurare împotriva riscurilor de război, greve, dezordine şi rebeliune civilă. Asigurarea va acoperi cel puţin 110% din preţul mărfii, în moneda contractului.	
A4 Idem cu CFR...	**B4 Idem cu CFR...**
A5 Idem cu CFR...	**B5 Idem cu CFR...**
A6 Idem cu CFR...	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească, sub rezerva prevederilor de la A3): • toate costurile legate de marfă, din momentul livrării acesteia, conform cu A4 ; şi • toate costurile şi spezele legate de marfă până la sosirea acesteia în portul de destinaţie, dacă nu cad în sarcina vânzătorului, conform contractului de transport ; • costurile de descărcare, utilizare a barjelor şi punerea mărfii pe chei, dacă contractul de transport nu prevede altfel ; • dacă nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, toate costurile ivite din această cauză în legătură cu marfa, începând cu data convenită sau de la expirarea perioadei stabilite pentru încărcare, sub rezerva ca marfa să corespundă contractului ; • toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru import şi, dacă este cazul, pentru tranzitarea altei ţări, dacă aceste costuri nu au fost incluse în contractul de transport.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A7 Idem cu CFR...	B7 Idem cu CFR...
A8 Idem cu CFR...	B8 Idem cu CFR...
A9 Idem cu FOB...	B9 Idem cu FCA...
A10 Idem cu EXW...	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele implicate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze costurile suportate de vânzător cu acordarea asistenţei în obţinerea lor, conform cu A10. Cumpărătorul trebuie să pună la dispoziţia vânzătorului, la cererea acestuia, informaţiile necesare pentru procurarea unui contract adiţional de asigurare.

7. CPT... Transport plătit până la (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze (Carrige Paid to... / Transport plătit până la...) este aceea că vânzătorul plăteşte costul transportului mărfii până la o destinaţie convenită în contract. Riscul de pierdere sau avariere a mărfii, ca şi orice alte costuri suplimentare ivite după ce marfa a fost livrată sunt transferate către cumpărător, din momentul în care marfa a fost predată în custodia primului transportator.

Termenul CPT... cere ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export. Cumpăratorul are obligaţia să recepţioneze marfa la locul convenit ca destinaţie, să achite preţul acesteia, eventual şi cheltuielile de descărcare, dacă nu s-a negociat altfel. Clauza CPT... poate fi utilizată pentru orice modalitate de transport, inclusiv pentru transportul multimodal.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	B1 Idem cu EXW...
A2 Idem cu FCA...	**B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi** Cumpărătorul trebuie să obţină pe riscul şi cheltuiala sa licenţa de import şi orice alte autorizaţii oficiale şi să îndeplinească toate formalităţile vamale aferente importului mărfii, ca şi tranzitului prin orice ţară, dacă este cazul.
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa, în condiţii uzuale, contractul de transport al mărfii până în portul de destinaţie convenit. Dacă nici un punct nu a fost convenit sau determinat conform uzanţei, vânzătorul poate stabili un punct situat la locul de destinaţie convenit, care serveşte cel mai bine scopul său. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	B3 Idem cu EXW...

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să livreze marfa transportatorului contractat în conformitate cu A3 sau, dacă sunt stabiliţi şi alţi transportatori succesivi, primului transportator, la data sau în perioada convenită.	**B4 Preluarea mărfii** Cumpărătorul trebuie să accepte livrarea mărfii în conformitate cu A4 şi să o recepţioneze de la transportator în portul de destinaţie convenit.
A5 Transferul riscurilor Sub rezerva prevederilor de la B5, vânzătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii până la momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4.	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii din momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4. Dacă nu înştiinţează vânzătorul, conform cu B7, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de la data convenită sau de la data expirării perioadei stabilite pentru livrare, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă şi permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Vânzătorul trebuie, conform cu B6, să plătească: • toate costurile legate de marfă, până în momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4; • navlul şi celelalte costuri rezultate din A3 a), inclusiv costurile de încărcare a mărfii şi orice alte speze pentru descărcare la destinaţie, care revin vânzătorului, conform contractului de transport; • acolo unde este cazul, costul formalităţilor vamale pentru export, taxele vamale şi orice alte speze oficiale cerute la export şi pentru tranzitul printr-o ţară terţă, dacă sunt în sarcina vânzătorului prin contractul de transport.	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească, sub rezerva prevederilor de la A3 a): • toate costurile legate de marfă, ivite în timpul tranzitului şi până la locul de destinaţie, dacă aceste costuri şi speze nu au fost suportate de vânzător, conform contractului de transport; • costurile de descărcare, dacă contractul de transport nu prevede altfel, şi • dacă nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, toate costurile suplimentare suportate de marfă, începând cu data convenită sau de la expirarea perioadei stabilite, sub rezerva ca marfa să corespundă contractului; • toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru import şi, dacă este cazul, pentru tranzitarea altei ţări, dacă aceste costuri nu au fost incluse în contractul de transport.
A7 Idem cu CFR...	**B7 Idem cu CFR...**
A8 Idem cu CFR...	**B8 Idem cu CFR...**
A9 Idem cu FOB...	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Idem cu FAS...**

8. CIP... Transport, asigurare plătite până la (destinaţia)

Semnificaţia acestei clauze (Carriage, Insurance Paid to .../ Transport şi asigurare plătite până la...) este aceea că vânzătorul livrează marfa transportatorului angajat de el, achitând costul transportului mărfii până la locul de destinaţie convenit în contract, inclusiv costul asigurării minimale a riscului de pierdere sau avariere a mărfii pe timpul transportului.

Contractul de asigurare se va încheia de către vânzător. Tot el va plăti şi prima de asigurare minimală. Dacă cumpărătorul va dori să încheie o asigurare mai extinsă decât cea minimală, îşi va rezerva această libertate.

Riscul de pierdere sau avariere a mărfii trece de la vânzător la cumpărător, după ce marfa a fost predată primului transportator, chiar dacă poliţa de asigurare este plătită de vânzător. Recuperarea daunelor de la asigurator cade în sarcina cumpărătorului, motiv pentru care poliţa de asigurare va fi cesionată în favoarea sa sau îi va fi remisă de vânzător.

Clauza CIP... cere ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export şi este utilizabilă pentru orice modalitate de transport.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Idem cu FCA...	**B2 Idem cu CPT...**
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa, în condiţii uzuale, contractul de transport al mărfii până în portul de destinaţie convenit. Dacă nici un punct nu a fost convenit sau determinat conform uzanţei, vânzătorul poate stabili un punct situat la locul de destinaţie convenit, care serveşte cel mai bine scopul său. b) Contractul de asigurare: vânzătorul trebuie să obţină pe cheltuiala sa asigurarea mărfii pe timpul transportului, aşa cum s-a convenit în contract şi în condiţii care să permită oricărei alte persoane interesate în asigurarea mărfii să prezinte direct reclamaţia către asigurător. Poliţa de asigurare şi orice altă probă de garantare a asigurării sunt puse la dispoziţia cumpărătorului. Asigurarea trebuie contractată cu o companie de asigurări cu bună reputaţie şi, dacă nu există o înţelegere contrară expresă, poliţa de asigurare va cuprinde o acoperire minimă, conformă clauzelor practicate de Institute of London Underwriters sau altele similare. Valabilitatea poliţei de asigurare se stabileşte conform B5 şi B4.	**B3 Idem cu EXW...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
La cererea cumpărătorului şi în măsura posibilităţilor, vânzătorul va obţine pe cheltuiala cumpărătorului şi o asigurare împotriva riscurilor de război, greve, dezordine şi rebeliune civilă. Asigurarea va acoperi cel puţin 110% din preţul mărfii, în moneda contractului.	
A4 Idem cu CPT...	**B4 Idem cu CPT...**
A5 Idem cu CPT...	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii din momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4. Dacă nu înştiinţează vânzătorul, conform cu B7, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de la data convenită sau de la data expirării perioadei stabilite pentru livrare, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă şi permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Vânzătorul trebuie, conform cu B6, să plătească: • toate costurile legate de marfă, până în momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4; • navlul şi alte costuri rezultate din A3 a), inclusiv cele de încărcare a mărfii şi orice alte speze pentru descărcare la destinaţie, care pot fi incluse în navlu sau revin vânzătorului, conform contractului de transport; • costurile asigurării rezultate de la A3 b); • acolo unde este cazul, costul formalităţilor vamale pentru export, taxele vamale şi orice alte speze oficiale cerute la export şi pentru tranzitul printr-o ţară terţă, dacă sunt în sarcina vânzătorului prin contractul de transport.	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească, sub rezerva prevederilor de la A3 a): • toate costurile legate de marfă, din momentul livrării acesteia, conform cu A4; • toate costurile şi spezele legate de marfă, ivite în timpul tranzitului şi până la destinaţie, dacă aceste costuri şi speze nu au fost suportate de vânzător, conform contractului de transport, şi • dacă nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, toate costurile suplimentare suportate de marfă, începând cu data convenită sau de la expirarea perioadei stabilite, sub rezerva ca marfa să corespundă contractului; • toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru import şi, dacă este cazul, pentru tranzitarea altei ţări, dacă aceste costuri nu au fost incluse în contractul de transport.
A7 Idem cu CFR...	**B7 Idem cu CFR...**
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuiala proprie, un document uzual de transport (conosamentul negociabil, scrisoarea de transport maritim, aerian, feroviar, rutier) pentru transportul contractat, în conformitate cu A3.	**B8 Idem cu CFR...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit prin schimb de mesaje electronice echivalente (EDI).	
A9 Idem cu FOB...	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Idem cu FAS...**

9. DAF... Livrat la frontieră (locul convenit)

Semnificaţia acestei clauze (Delivered at Frontier/ Franco frontiera) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de a livra, atunci când marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, la frontiera geografică a ţării indicate, vămuită pentru export şi nedescărcată de pe mijlocul de transport, înainte de frontiera vamală, la locul convenit. Dacă părţile convin ca vânzătorul să răspundă de descărcare, acest lucru trebuie menţionat explicit în contract. Este important ca „frontiera" în cauză să fie definită precis, o dată cu locul convenit (ex.: *„Livrat la punctul de frontieră Sculeni, la graniţa moldo-română"*).

Clauza DAF... se recomandă în cazurile în care marfa este transportată pe cale ferată sau cu mijloace rutiere. Clauza nu obligă vânzătorul la încheierea unui contract de asigurare, motiv pentru care se recomandă ca părţile să se pună de acord asupra suportării riscurilor. Cumpărătorul preia plata taxelor vamale la import şi cheltuielile de transport de la frontieră până la depozitul de destinaţie.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi Vânzătorul trebuie să obţină pe riscul şi cheltuiala sa orice licenţă de export, alte autorizaţii oficiale sau orice alt document necesar punerii mărfii la dispoziţia cumpărătorului. Dacă este cazul, vânzătorul trebuie să îndeplinească toate formalităţile vamale necesare exportului mărfii în locul convenit, la frontieră, ca şi pentru tranzitarea altor ţări.	**B2 Idem cu CPT...**
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: (i) Vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa contractul de transport al mărfii până în punctul de livrare convenit, la frontieră. Dacă nici un punct nu a fost determinat conform uzanţei, vânzătorul poate stabili un punct situat la locul de livrare convenit, care serveşte cel mai bine scopul său.	**B3 Idem cu EXW...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
(ii) Totuşi, la solicitarea cumpărătorului, vânzătorul poate încheia contractul cu clauze obişnuite, pe riscul şi cheltuiala cumpărătorului, pentru transportul mărfii, în continuare, dincolo de locul convenit la frontieră, până la destinaţia finală, nominată de cumpărător. Vânzătorul poate refuza încheierea contractului, dar notifică imediat cumpărătorului acest lucru. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să pună marfa la dispoziţia cumpărătorului, nedescărcată, pe mijlocul de transport cu care a sosit la locul de livrare convenit, la frontieră, la data sau în perioada convenită.	**B4 Idem cu CPT...**
A5 Idem cu CPT...	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii din momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4. Dacă nu înştiinţează vânzătorul, conform cu B7, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile începând de la data convenită sau de la data expirării perioadei stabilite pentru livrare, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă şi permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Departajarea costurilor Vânzătorul trebuie, conform cu B6, să plătească: • pe lângă costurile rezultate de la A3 a), toate costurile legate de marfă, până în momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4; • acolo unde este cazul, costul formalităţilor vamale pentru export, taxele vamale şi orice alte speze oficiale cerute la export şi pentru tranzit printr-o ţară terţă, înainte de livrare conform cu A4.	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, din momentul livrării acesteia, conform cu A4, inclusiv spezele de descărcare a mărfii din mijlocul de transport cu care a sosit la frontieră, în locul convenit pentru livrare; • toate costurile suplimentare ivite din cauză că nu preia marfa livrată atunci când i-a fost pusă la dispoziţie, conform A4, sau nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă, respectiv a fost clar rezervată sau identificată ca făcând obiectul contractului, şi • dacă este cazul, toate taxele vamale, precum şi alte taxe şi speze oficiale, cerute de realizarea importului mărfii şi, dacă este necesar, pentru continuarea transportului.
A7 Idem cu CFR...	**B7 Idem cu CFR...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent (i) Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuiala proprie, un document uzual sau orice altă dovadă a livrării mărfii, la frontieră, în conformitate cu A3 a) i). (ii) Dacă părţile convin la continuarea transportului dincolo de frontieră,conform cu A3 a) ii), vânzătorul pune la dispoziţia cumpărătorului, la cererea, pe riscul şi cheltuiala sa, un document de transport direct obţinut în mod obişnuit în ţara de expediţie, care să acopere transportul mărfii de la punctul de expediere până la cel de destinaţie, numit de cumpărător, în ţara de import. Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit prin schimb de mesaje electronice echivalente (EDI).	**B8 Idem cu CFR...**
A9 Verificare, ambalare, marcare Vânzătorul trebuie să plătească costul operaţiilor de verificare (cum ar fi: controlul calităţii, măsurarea, cântărirea, numărarea) necesare livrării mărfii, conform cu A4. Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie, pe cheltuiala sa, ambalajul necesar pentru livrarea mărfii la frontieră şi transportului acesteia în continuare (dacă nu este uzual altfel), în măsura în care condiţiile de transport (de exemplu: modalitatea, destinaţia) au fost notificate vânzătorului înainte de încheierea contractului de vânzare. Ambalajul trebuie să fie marcat în mod corespunzător.	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele implicate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze costurile suportate de vânzător cu acordarea asistenţei în obţinerea lor, conform cu A10.

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
	Dacă este necesar, conform clauzei A3 a) ii), cumpărătorul trebuie să furnizeze vânzătorului, la cererea, pe riscul şi cheltuiala acestuia, autorizările necesare pentru controlul schimburilor valutare, permisele şi alte documente sau copii certificate pentru conformitate, precum şi adresa destinaţiei finale a mărfii în ţara de import, în scopul obţinerii documentului de transport direct sau a altor documente la care se face referire în A8) ii).

10. DES... Livrat pe bordul navei (portul de destinaţie)

Această clauză (Delivered Ex Ship.../ Franco navă nedescărcată...) semnifică faptul că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare a mărfii, în momentul în care o pune la dispoziţia cumpărătorului, la bordul vasului, nevămuită pentru import, în portul de destinaţie indicat în contract. El suportă toate costurile şi riscurile legate de marfă până în portul de destinaţie, înainte de descărcare. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul pe apă, eventual cel multimodal, dacă livrarea (în final) se efectuează pe bordul vasului, în portul de destinaţie convenit.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Idem cu DES...	**B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi** Cumpărătorul trebuie să obţină pe riscul şi cheltuiala sa licenţa de import şi orice alte autorizaţii oficiale şi să îndeplinească toate formalităţile vamale aferente importului mărfii.
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa contractul de transport al mărfii până la portul de destinaţie convenit. Dacă nici un punct nu a fost determinat conform uzanţei, vânzătorul poate stabili un punct situat în portul de destinaţie convenit, care serveşte cel mai bine scopul său. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	**B3 Idem cu EXW...**
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să pună marfa la dispoziţia cumpărătorului, la bordul navei, la locul de descărcare stabilit conform A3 a), în portul de destinaţie convenit, la data sau în perioada convenită, în aşa fel încât să poată fi scoasă din navă cu echipamente de descărcare adecvate.	**B4 Idem cu CPT...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A5 Idem cu CPT...	**B5 Idem cu DAF...**
A6 Idem cu DAF...	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, din momentul livrării acesteia, conform cu A4, inclusiv spezele de descărcare a mărfii de pe navă; • toate costurile suplimentare ivite din cauză că nu preia marfa livrată atunci când i-a fost pusă la dispoziţie, conform cu A4, sau nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă, respectiv, a fost clar rezervată sau identificată ca făcând obiectul contractului, şi • dacă este cazul, toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, cerute de realizarea importului mărfii şi, dacă este necesar, pentru continuarea transportului.
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice cumpărătorului, în timp util, data estimativă de sosire a navei, numite conform cu A4 şi orice alte informaţii care să-i permită măsuri normale în vederea recepţiei mărfii.	**B7 Avizarea vânzătorului** Atunci când este îndreptăţit să determine data livrării şi/sau punctul livrării în portul de destinaţie, cumpărătorul trebuie să notifice vânzătorului, în timp util.
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuială proprie, documentul uzual de transport sau orice altă dovadă a livrării care să permită cumpărătorului preluarea mărfii de la transportator, în portul de destinaţie. Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit prin schimb de mesaje electronice echivalente (EDI).	**B8 Idem cu CFR...**
A9 Idem cu DAF...	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele implicate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze costurile suportate de vânzător cu acordarea asistenţei în obţinerea lor, conform cu A10).

11. DEQ... Livrat pe chei (portul de destinaţie)

Semnificaţia acestei clauze (Delivered Ex Quay.../ Franco la chei...) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare în momentul în care a pus marfa la dispoziţia cumpărătorului, nevămuită la import, pe chei, în portul de destinaţie convenit în contract. El suportă toate costurile şi riscurile legate de marfă până după descărcarea acesteia pe chei.

Termenul DEQ... obligă cumpărătorul la îndeplinirea formalităţilor de import al mărfii şi la achitarea tuturor taxelor corespunzătoare, taxele vamale şi alte speze oficiale în legătură cu importul.

Totuşi, dacă părţile convin ca vămuirea pentru import să cadă în sarcina vânzătorului, acest lucru trebuie exprimat expres. Plata taxelor vamale se negociază distinct şi se menţionează în contract, ca atare: *„Inclusiv/exclusiv taxe vamale în sarcina vânzătorului"*.

Clauza DEQ... poate fi utilizată numai în transporturile pe apă sau în transportul multimodal, atunci când livrarea se efectuează pe chei.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi Vânzătorul trebuie să obţină pe riscul şi cheltuiala sa orice licenţă de export, alte autorizaţii oficiale sau orice alt document şi să îndeplinească toate formalităţile vamale necesare exportului mărfii şi pentru tranzitarea altor ţări.	**B2 Idem cu DES...**
A3 Contractul de transport şi asigurare a) Contractul de transport: vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa contractul de transport al mărfii până pe cheiul portului de destinaţie. Dacă cheiul nu este convenit sau stabilit prin practică, vânzătorul alege cheiul care serveşte cel mai bine scopul său. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	**B3 Idem cu EXW...**
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să pună marfa la dispoziţia cumpărătorului, pe cheiul stabilit conform cu A3 a), la data sau în perioada convenită.	**B4 Idem cu CPT...**
A5 Idem cu CPT...	**B5 Idem cu DAF...**

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A6 Departajarea costurilor Vânzătorul trebuie, conform cu B6, să plătească: • pe lângă costurile rezultate de la A3 a), toate costurile legate de marfă, până în momentul în care aceasta a fost livrată pe chei, conform cu A4; • costul formalităţilor vamale pentru export, taxele vamale şi orice alte speze oficiale cerute la export şi pentru tranzit prin terţe ţări, înainte de a fi livrată conform A4.	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, începând din momentul livrării acesteia, conform cu A4, inclusiv costul manipulării mărfii în port, transportul în continuare şi antrepozitarea în depozit sau terminal; • toate costurile suplimentare ivite din cauză că nu preia marfa livrată atunci când i-a fost pusă la dispoziţie, conform A4, sau nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă, respectiv a fost clar rezervată sau identificată ca făcând obiectul contractului, şi • dacă este cazul, toate taxele vamale precum şi alte taxe şi speze oficiale, cerute de realizarea importului mărfii şi, dacă este necesar, pentru continuarea transportului.
A7 Idem cu DES...	**B7 Idem cu DES...**
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuiala proprie, un ordin de livrare sau documentul uzual de transport sau orice altă dovadă a livrării care să-i permită preluarea mărfii livrate, pe chei, în portul de destinaţie. Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit prin schimb de mesaje electronice echivalente (EDI).	**B8 Idem cu CFR...**
A9 Idem cu DAF...	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele implicate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10, şi să ramburseze costurile suportate de vânzător cu acordarea asistenţei în obţinerea lor, conform cu A10.

12. DDU... Livrat, nevămuit (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze (Delivered Duty Unpaid.../ Franco destinaţie nevămuit...) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, nedescărcată din mijlocul de transport şi nevămuită la import, la locul de destinaţie convenit, în ţara de import. El îndeplineşte formalităţile vamale de export şi suportă toate costurile şi riscurile legate de aducerea mărfii până la destinaţie. Cumpărătorul suportă formalităţile vamale de import şi costurile legate de preluarea mărfii.

Condiţia de livrare DDU... poate fi utilizată în orice modalitate de transport, dar atunci când livrarea se face în portul de destinaţie, la bordul navei sau pe chei, se recomandă folosirea clauzelor DES..., respectiv DEQ..., specifice transportului pe apă.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Idem cu EXW...**
A2 Idem cu DEQ...	**B2 Idem cu DES...**
A3 Contractul de transport şi asigurare. a) Contractul de transport: vânzătorul trebuie să încheie pe cheltuiala sa contractul de transport al mărfii până la destinaţia convenită. Dacă un punct anume nu este convenit sau stabilit prin practică, vânzătorul alege, în cadrul locului de destinaţie, punctul care serveşte cel mai bine scopul său. b) Contractul de asigurare: nici o obligaţie.	**B3 Idem cu EXW...**
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să pună marfa la dispoziţia cumpărătorului sau a altei persoane numite de cumpărător, nedescărcată de pe mijlocul de transport, la locul de destinaţie nominat şi la data sau în perioada convenită.	**B4 Idem cu CPT...**
A5 Idem cu CPT...	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii din momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4. Dacă nu îşi îndeplineşte obligaţiile conform cu B2, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile suplimentare de pierdere sau avariere a mărfii. Dacă nu înştiinţează vânzătorul, conform cu B7, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile începând cu data convenită sau cu data expirării perioadei stabilite pentru livrare, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă şi permite identificarea ei ca obiect al contractului.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A6 Idem cu DEQ...	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, începând din momentul livrării acesteia, conform cu A4; • toate costurile suplimentare cauzate de neîndeplinirea obligaţiilor din B2 sau de faptul că nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă, respectiv a fost clar rezervată sau identificată ca făcând obiectul contractului, şi • dacă este cazul, toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, cerute de realizarea importului mărfii.
A7 Idem cu DES...	**B7 Avizarea vânzătorului** Atunci când este îndreptăţit să determine data, în cadrul perioadei stabilite şi/sau locul livrării mărfii, cumpărătorul trebuie să le notifice vânzătorului, în timp util.
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuială proprie, un ordin de livrare sau documentul uzual de transport sau orice altă dovadă a livrării care să-i permită preluarea mărfii livrate, conform cu A4/B4. Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit prin schimb de mesaje electronice echivalente (EDI).	**B8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent** Cumpărătorul trebuie să accepte dovada livrării în conformitate cu A8.
A9 Verificare, ambalare, marcare Vânzătorul trebuie să plătească costul operaţiilor de verificare (cum ar fi: controlul calităţii, măsurarea, cântărirea, numărarea) necesare livrării mărfii, conform cu A4. Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie, pe cheltuiala sa, ambalajul necesar pentru livrarea mărfii (dacă nu este uzual să rămână neambalată). Ambalajul trebuie marcat în mod corespunzător.	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Idem cu DEQ...**

13. DDP... Livrat, vama plătită (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze „de favoare" pentru cumpărător (Delivered Duty Payd.../ Franco destinaţie vămuit...) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare a mărfii în momentul în care a pus-o la dispoziţia cumpărătorului, la locul de destinaţie convenit, vămuită pentru import, dar nedescărcată de pe mijlocul de transport. El suportă toate cheltuielile şi riscurile legate de aducerea mărfii până la destinaţie, inclusiv îndeplinirea formalităţilor vamale şi plata taxelor vamale, ca şi a altor taxe şi speze legate de import. Clauza DDP... cere maximum de obligaţii din partea vânzătorului şi nu va fi folosită decât în măsura în care acesta poate obţine licenţele de import.

Clauza DDP... poate fi utilizată indiferent de modalitatea de transport, dar atunci când livrarea se face în portul de destinaţie, la bordul navei sau pe chei, se recomandă folosirea clauzelor DES... sau, respectiv, DEQ..., mai potrivite pentru transportul pe apă.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A1 Idem cu EXW...	**B1 Plata preţului mărfii** Cumpărătorul trebuie să plătească preţul mărfii aşa cum este prevăzut în contractul de vânzare.
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi Vânzătorul trebuie să obţină pe riscul şi cheltuiala sa orice licenţă de export şi import sau alte autorizaţii oficiale sau orice alt document şi să îndeplinească toate formalităţile vamale necesare exportului mărfii, pentru tranzitarea altor ţări şi pentru importul în ţara de destinaţie.	**B2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi** Cumpărătorul trebuie să furnizeze, la cererea vânzătorului, pe riscul şi cheltuiala acestuia, toată asistenţa pentru obţinerea oricărei licenţe de import sau a altor autorizaţii oficiale necesare importului mărfii.
A3 Idem cu DDU...	**B3 Idem cu EXW...**
A4 Idem cu DDU...	**B4 Idem cu CPT...**
A5 Idem cu CPT...	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii, începând din momentul în care i-a fost livrată conform cu A4. Dacă nu îşi îndeplineşte obligaţiile conform cu B2, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile suplimentare de pierdere sau avariere a mărfii. Dacă nu înştiinţează vânzătorul, conform cu B7, cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile începând cu data convenită sau cu data expirării perioadei stabilite pentru livrare, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă şi permite identificarea ei ca obiect al contractului.

BCU IASI / CENTRALA

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A6 Departajarea costurilor Vânzătorul trebuie, conform cu B6, să plătească: • pe lângă costurile rezultate de la A3 a), toate costurile legate de marfă, până în momentul în care aceasta a fost livrată conform cu A4; • costul formalităţilor vamale pentru export şi pentru import, toate taxele vamale şi orice alte speze oficiale cerute pentru exportul, tranzitarea prin terţe ţări şi pentru importul mărfii.	**B6 Departajarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească: • toate costurile legate de marfă, din momentul livrării acesteia, conform cu A4; • toate costurile suplimentare cauzate de neîndeplinirea obligaţiilor din B2 sau de faptul că nu a notificat vânzătorului, conform cu B7, sub rezerva că marfa a fost individualizată în bună regulă, respectiv a fost clar rezervată sau identificată ca făcând obiectul contractului.
A7 Idem cu DES...	**B7 Avizarea vânzătorului** Atunci când este îndreptăţit să determine data, în cadrul perioadei stabilite şi/sau locul livrării mărfii, cumpărătorul trebuie să le notifice vânzătorului, în timp util.
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţia cumpărătorului, pe cheltuială proprie, un ordin de livrare, sau documentul uzual de transport, sau orice altă dovadă a livrării care să-i permită preluarea mărfii livrate, conform cu A4/B4. Dacă vânzătorul şi cumpărătorul au convenit să comunice electronic, documentul la care s-a făcut referire poate fi înlocuit prin schimb de mesaje electronice echivalente (EDI).	**B8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent** Cumpărătorul trebuie să accepte dovada livrării în conformitate cu A8.
A9 Verificare, ambalare, marcare Vânzătorul trebuie să plătească costul operaţiilor de verificare (cum ar fi: controlul calităţii, măsurarea, cântărirea, numărarea) necesare livrării mărfii, conform cu A4. Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie, pe cheltuiala sa, ambalajul necesar pentru livrarea mărfii (dacă nu este uzual să rămână neambalată). Ambalajul trebuie marcat în mod corespunzător.	**B9 Idem cu FCA...**
A10 Idem cu EXW...	**B10 Idem cu DEQ...**

Alte clauze contractuale asociate livrării

Simultan cu negocierea condiţiilor de livrare se poate proceda la stabilirea termenului de livrare, a sistemului de livrare şi a modalităţilor de plată.

Termenul de livrare poate fi determinat în faza negocierii contractului şi înscris expres în contract sau este determinabil ulterior, fie la o dată fixă, fie la o dată variabilă, legată de un eveniment viitor cert şi cunoscut părţilor. Dacă din contract rezultă că livrarea va fi efectuată într-o anumită perioadă (trimestru, lună, decadă), vânzătorul şi cumpărătorul vor avea dreptul să stabilească ulterior data exactă a livrării. Atunci când în contract nu se fac menţiuni exprese privind data livrări, se poate subînţelege un termen rezonabil, la aprecierea vânzătorului.

Sistemul de livrare se referă la calendarul livrărilor. Expediţia se poate face fie global, fie în tranşe succesive, eşalonate în timp. În principiu, dacă vânzătorul nu-şi respectă obligaţiile cantitative şi calitative, conform cu calendarul livrării, cumpărătorul are dreptul să rezilieze contractul.

Modalităţi de plată

Modalitatea de plată priveşte mecanismul prin care se convine ca documentele care atestă livrarea să-i fie transmise cumpărătorului. În schimbul documentelor, acesta urmează să plătească preţul convenit sau să se angajeze printr-un instrument de plată că va plăti ulterior. În stabilirea modalităţii de plată se procedează la alegerea tipului de operaţiune şi tehnică de plată, a controlului bancar şi a circuitului documentelor prin intermediul cărora creditorul încasează de la debitor sumele datorate ca urmare a tranzacţiilor comerciale internaţionale.

Derularea operaţiunilor de plăţi internaţionale este reglementată prin „Regulile şi uzanţele internaţionale uniforme privind creditele documentare" şi „Regulile uniforme pentru incasso-uri" elaborate de Camera de Comerţ Internaţional de la Paris.

Cele mai cunoscute modalităţi de efectuare a plăţilor internaţionale sunt: creditul documentar (acreditivul documentar şi scrisoarea de credit), incasso-ul documentar şi ordinul de plată.

Creditul documentar cunoaşte, în principal, două forme: acreditivul documentar şi scrisoarea de credit comercial.

Acreditivul documentar funcţionează pe baza angajamentului unei bănci de a vărsa, la ordinul cumpărătorului, o sumă de bani către vânzător, într-un interval de timp determinat, contra remiterii documentelor care dovedesc că marfa a fost expediată. Prin acest mecanism, vânzătorul obţine garanţia încasării contravalorii mărfii livrate, iar cumpărătorul obţine garanţia recepţionării mărfii.

Scrisoarea de credit reprezintă o modalitate de plată prin care banca emitentă se angajează să efectueze plata, în mod irevocabil, dar cu respectarea condiţiilor cuprinse în textul scrisorii. Este emisă de banca cumpărătorului, la ordinul clientului său şi adresată în mod expres vânzătorului, pe care îl autorizează să tragă cambii la vedere sau la termen. Banca se angajează să onoreze cambiile prin plată sau prin acceptare, cu condiţia ca o dată cu tratele să-i fie prezentate documentele care atestă expedierea mărfii.

Scrisoarea de credit este domiciliată întotdeauna în străinătate, în ţara cumpărătorului sau într-o ţară terţă, astfel încât vânzătorul (exportatorul) trebuie să aştepte plata (să crediteze) până la sosirea documentelor la sediul băncii emitente.

Incasso-ul documentar constă în aceea că importatorul (cumpărătorul) acceptă plata documentelor remise de exportator (vânzător) prin intermediul băncilor ambilor parteneri.

Derularea unei operaţiuni de incasso documentar presupune următoarele faze:

- vânzătorul obţine documentele care atestă livrarea;
- banca vânzătorului verifică documentele şi le transmite băncii cumpărătorului;
- banca cumpărătorului remite documentele clientului său contra plată sau acceptare la plată („*Documente contra acceptare*") şi creditează contul băncii vânzătorului cu aceeaşi sumă cu care-l debitează pe cel al cumpărătorului, pe baza instrucţiunilor acestuia;
- cu documentele trimise de vânzător prin bancă, cumpărătorul intră în posesia mărfii livrate.

Ordinul de plată reprezintă dispoziţia dată de clientul unei bănci de a plăti o sumă determinată în favoarea unei alte persoane, în vederea stingerii unei obligaţii băneşti. Plata propriu-zisă se realizează prin filiera unor conturi bancare. Pentru că ordinul de plată este un document revocabil de către cel care l-a emis, el nu prezintă o garanţie suficientă în vânzarea internaţională. O scrisoare de garanţie bancară poate fi garanţia necesară în astfel de cazuri.

Scrisoarea de garanţie bancară este un înscris prin care banca garantă se angajează în mod irevocabil să plătească creditorului suma indicată expres în scrisoare, în cazul în care debitorul nu-şi achită obligaţia de plată în termen.

Documente uzuale

Documentele utilizate în derularea operaţiunilor de acreditiv documentar sunt: factura, documentul de recepţie cantitativă, procesul-verbal de recepţie calitativă, buletinul de analiză, certificatul de origine, certificatul de garanţie, documentul de transport, documentul de asigurare a mărfii, specificaţiile de ambalaj şi de descriere a mărfii şi, după caz, certificatul fitosanitar, sanitar-veterinar şi altele.

Factura este documentul în baza căruia se determină contravaloarea mărfii livrate. Se întocmeşte pe numele cumpărătorului şi cuprinde: descrierea mărfii, preţul unitar, valoarea totală, condiţia de livrare, date despre documentele de încasare, expediere şi asigurare etc.

Documentul de recepţie calitativă este emis de instituţii specializate sau persoane agreate de cumpărător.

Certificatul de origine face dovada provenienţei mărfii şi cumpărătorul îl poate folosi în operaţia de vămuire.

Certificatul de garanţie a greutăţii este un document emis de organisme specializate în controlul şi recepţia mărfurilor (în vrac) aflate în trafic internaţional, prin care se garantează acoperirea oricărei pierderi în greutate suferite de marfă în timpul transportului.

Conosamentul este documentul de transport pe apă şi de recepţie a mărfii livrate, emis în cel puţin două exemplare originale negociabile şi un număr de copii nenegociabile. Numărul exemplarelor negociabile constituie un element menţionat obligatoriu pe conosament şi, de regulă, banca sau cumpărătorul nu achită marfa până nu intră în posesia tuturor originalelor.

Duplicatul frahtului internaţional (al scrisorii de trăsură internaţionale) este un document emis de transportatorul feroviar din ţara vânzătorului prin care se confirmă expedierea mărfii. Termenul de încărcare şi expediţie luat în considerare de bancă este cel al ştampilei gării aplicate pe duplicatul de fraht. Poate fi adresat cumpărătorului, unei case de expediţie sau unei bănci.

Scrisoarea de transport aerian (conosament aerian) se întocmeşte în trei exemplare, din care originalul însoţeşte livrarea, duplicatul merge la bancă şi exemplarul al treilea rămâne la vânzător.

Adeverinţa de expediţie este un document eliberat de casa de expediţie, prin care se confirmă expedierea mărfii, tranzitarea frontierei sau sosirea la destinaţie a mărfii.

Poliţa de asigurare este documentul care atestă asigurarea mărfii livrate, cu indicarea precisă a riscurilor acoperite.

Pe scurt, cam atât despre negocierea condiţiilor de livrare, a termenului de livrare şi a modalităţilor de plată. Detaliile şi dedesubturile concrete se pot învăţa cu adevărat numai practicând.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul XXI

PROTOCOLUL OFICIAL

1. Imnul naţional
2. Drapelul naţional
3. Rangul şi prioritatea
4. Eticheta prezidenţială
5. Nume şi titluri
6. Prezentările în societate

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvântul PROTOCOL are o istorie mai veche decât s-ar putea crede îndeobşte. În greaca veche a existat cuvântul *protokollon*. Este vorba de un cuvânt compus, format prin alăturarea particulei *proto* la cuvântul *kolle*. Prefixul *proto* are sensul de „primul", „întâiul" sau „înainte de". Cuvântul *kolle* are însă mai multe înţelesuri: „clei", „lipici", „examen", „problemă".

Astfel, într-o decodificare liberă şi trăsnită, dar şi destul de nuanţată, cuvântul *protokollon* ar putea însemna câte ceva din sensurile conotative şi denotative ale următoarelor sintagme: „primul contact", „primul clei", „primul lipici", dar şi „primul examen" sau „prima problemă". Aceste sensuri nu vor fi nicidecum considerate nişte definiţii ale noţiunii de protocol. Nu are nimeni pretenţia asta. Totuşi, dacă vom păstra în memorie unele dintre aceste coduri şi le vom acorda o semnificaţie, oricât de personală ar fi ea, vom putea deja să abordăm acest capitol, plecând de la o imagine sugestivă.

Etichetă şi maniere

Istoria cuvântului „etichetă" este una şi mai picantă. Originea sa se află în grădinile de la Versailles, inaugurate sub Ludovic al XIV-lea. Supărat pe curtenii care călcau iarba şi răzoarele de flori, grădinarul regelui a amplasat nişte plăcuţe de avertizare (etichete) care indicau precis regulile de bună purtare şi căile de acces prin spaţiile verzi regale. Curtenii însă n-au luat în seamă „eticheta" grădinarului, motiv pentru care acesta s-a plâns regelui, cerându-i ajutorul. Regele a emis numaidecât un decret prin care toţi curtenii şi trecătorii prin parcul regal erau „obligaţi să respecte *eticheta*" grădinarului. Astfel, termenul ETICHETĂ a ajuns treptat să desemneze un ansamblu de reguli de bună purtare, mai întâi pe la curţile regilor şi, cu trecerea timpului, oriunde în societate.

Termenul *etichetă* a devenit definitoriu pentru comportamentul politicos şi amabil, pentru manierele impecabile, pentru decenţă şi demnitate umană. Într-o lume interdependentă, în care vieţile unora se leagă de vieţile altora, a fi civilizat înseamnă şi a respecta drepturile celorlaţi în materie de etichetă. Totuşi, eticheta nu trebuie privită ca fiind un set de reguli rigide, imuabile, care să nu ţină pasul cu lumea. Manierele se schimbă o dată cu viaţa. Dar, deşi manierele pot fi mereu schimbătoare, filosofia etichetei trebuie să rămână perenă. Eticheta este codul de conduită sau ghidul practic care ne orientează şi ne sprijină în alegerea manierelor, în respectul şi sărbătorirea tradiţiilor şi ceremoniilor, în preţuirea obiceiurilor şi credinţelor noastre. Manierele sunt

expresii ale bunului-simţ, ale generozităţii sufleteşti şi a priceperii noastre de a manifesta amabilitate, respect şi grijă faţă de ceilalţi. Eticheta priveşte comportamentele noastre în toate momentele şi contextele vieţii, începând de la comportamentul în familie, la grădiniţă, la şcoală sau la locul de muncă şi până la regulile care privesc comunicarea în *cyber-space*, pe Internet, numită neticheta, sau în întâlnirile multiculturale şi diplomatice.

De fapt, ceea ce este cu adevărat important de-a lungul întregii vieţi a fost învăţat de majoritatea oamenilor încă de la grădiniţă şi în cei „şapte ani de acasă".

*
* *

În cele ce urmează, nu ne propunem în nici un caz să dezvoltăm un cod al manierelor elegante, valabil pentru orice persoană, la orice vârstă şi în toate ipostazele vieţii sociale. Aşa ceva depăşeşte puterea şi prerogativele noastre. Ne propunem doar să oferim câteva indicii şi reguli generale privind protocolul oficial, în măsura în care ar merita să fie cunoscut şi respectat de către persoanele cu ranguri politice şi misiuni oficiale, funcţionarii din administraţia publică, managerii din vârfurile ierarhiei, asistenţii managerilor, şefii de cabinete şi lucrătorii din sfera biroticii şi secretariatului.

Ce este protocolul oficial

După *Le Petit Larousse*, noţiunea de „protocol" este folosită, între altele, cu sensul de „ansamblu de reguli şi uzanţe stabilite în materie de etichetă, onoare, prioritate şi precădere în cadrul ceremoniilor oficiale".

În diplomaţie, protocolul reprezintă ansamblul de reguli după care se conduce un ceremonial şi formele de curtoazie folosite în raporturile dintre state. Unul dintre marile merite ale ceremonialului şi protocolului diplomatic este contribuţia la înfăptuirea egalităţii în drepturi a tuturor naţiunilor.

De altfel, în toate limbile pământului, există un cuvânt care denumeşte un anume „cod" sau un set de reguli de conduită ce reliefează şi legitimează diferenţele de rang social şi formele de manifestare a respectului cuvenit acestora.

Conform acestui cod este evaluată ordinea rangurilor şi priorităţilor, care trebuie respectată cu rigoare şi meticulozitate. Protocolul oficial este setul de conduite care conferă oficialităţilor poziţiile prioritare la care au dreptul datorită funcţiilor pe care le deţin.

Fie că primim vizita primarului sau a preşedintelui ţării, fie că facem raportul către prefect, primar sau ministru, fie că scriem o scrisoare către un senator sau găzduim reprezentanţii unei ambasade străine, de fiecare dată, este foarte important să ştim cum să-i primim, cum să ne adresăm, cum să le pronunţăm şi să le scriem corect titlul şi numele sau cum să-i invităm şi să-i aşezăm la dineu, măcar pentru a nu-i ofensa.

Cu excepţia unor lucrători din administraţia publică şi diplomaţie, majoritatea oamenilor au de-a face foarte rar sau deloc cu protocolul oficial, motiv pentru care, atunci când este cazul, au nevoie de informaţii precise, primite de la surse autorizate. În completarea celor prezentate în acest capitol, informaţii precise şi concrete despre protocolul guvernamental de stat şi local pot fi obţinute prin contact direct, telefonic sau în scris de la primării, municipalităţi, de la cabinetul prefectului din reşedinţele judeţene şi de la Oficiul de Protocol al Guvernului României. Informaţiile privind protocolul

militar sau diplomatic, specific unor anumite state, sunt mai greu accesibile, dar cererile pot fi adresate în scris către unităţi militare sau ambasade şi consulate străine.

În doctrina diplomatică există o anume dispută pe seama importanţei respectării curtoaziei şi protocolului. Unii o exagerează, iar alţii o contestă, considerând-o generatoare de formalism şi rigori care împovărează activitatea oficialilor. Probabil că adevărul este undeva la mijloc, de vreme ce protocolul continuă să fie respectat, dar şi simplificat şi ajustat cu fiecare nouă ocazie.

1. Imnul naţional

Imnul naţional este un cântec solemn adoptat ca simbol sonor al identităţii şi unităţii naţionale. Există un gen special de protocol universal, care-i „obligă" pe toţi cetăţenii unei ţări şi cu atât mai mult pe oficialii acesteia, la comportamente solemne pe durata intonării imnului. În momentul în care încep acordurile imnului naţional, toţi cetăţenii, chiar şi copiii de câţiva ani, trebuie să se ridice şi să rămână în picioare până la sfârşit.

În principiu, oriunde s-ar afla un cetăţean într-un loc public, la o competiţie sportivă, la un spectacol de muzică şi dans, în drum spre locul de muncă sau în oricare alt loc public, el se va opri acolo unde l-a prins intonarea imnului naţional, şi va aştepta în poziţie de drepţi până la sfârşit. Pe durata intonării imnului, nu se vorbeşte, nu se mestecă gumă zgomotos, nu se mănâncă şi nu se fumează (Peggy Post, *op.cit.*, volumul II, p. 271). Acasă, în spaţiul privat, fiecare cetăţean este liber să-şi aleagă comportamentul pe care-l crede de cuviinţă, pe durata intonării imnului. Totuşi, dacă la o petrecere privată cu participare numeroasă, orchestra cântă imnul, oaspeţii au datoria protocolară de a se ridica în picioare.

Imnul naţional nu se cântă niciodată ca muzică de dans. În plus, nu sunt îngăduite improvizaţiile.

Atunci când, indiferent de ocazie, este intonat solemn şi oficial imnul unei ţări străine – la deschiderea unui meci internaţional de handbal găzduit la Râmnicu-Vâlcea sau la Olimpiada de la Sydney, de exemplu – toată lumea prezentă, indiferent de naţionalitate, se ridică în picioare şi rămâne în poziţie de drepţi. Bărbaţii îşi scot căciulile sau pălăriile.

2. Drapelul naţional

Drapelul este însemnul distinctiv al unui stat, al unei unităţi militare, organizaţii nonguvernamentale, fundaţii sau asociaţii şi constă într-o fâşie de mătase sau pânză, vopsită în culorile organizaţiei şi având imprimată emblema, sigla sau stema acesteia prinsă de o lance de lemn.

Drapelul de stat este însemnul oficial al unui stat şi, de regulă, descrierea sa este prevăzută în Constituţie. În Constituţia României, articolul 12 se numeşte *„Simboluri naţionale"* , iar primul alineat (alin. 1) conţine următorul text: *„Drapelul României este tricolor; culorile sunt aşezate vertical, în ordinea următoare, începând de la lance: albastru, galben, roşu"*.

În ceea ce priveşte drapelul de stat, există reguli şi cutume pe care trebuie să le cunoască şi să le respecte toţi cetăţenii, pentru a-şi manifesta respectul faţă de ţară şi

patriotismul. Instituţiile statului au obligaţia de a arbora drapelul în fiecare zi a anului, de la răsăritul până la apusul soarelui, cu excepţia zilelor marcate de condiţii meteorologice total nefavorabile. În cazul unor manifestări solemne şi patriotice, poate fi arborat şi noaptea.

Îngrijirea drapelului

Respectul faţă de însemnele statului obligă la luarea oricăror măsuri necesare pentru a împiedica murdărirea, ruperea sau deteriorarea drapelului. Dacă drapelul se udă, nu este permisă împăturirea sau răsucirea lui în sul, până când nu se usucă, agăţat întins. Drapelul nu se spală precum rufele, ci se curăţă chimic.

Nu este permis ca drapelul să atingă solul, apa sau podeaua, iar pe durata manevrării lui, nu este permis să atingă alte obiecte. Un drapel care s-a murdărit sau s-a rupt trebuie înlocuit imediat.

Onorul la drapel

Prezentarea onorului la drapel, în timpul paradelor sau altor ceremonii solemne, îmbracă forme diferite la femei faţă de bărbaţi.

Femeile rămân nemişcate, cu mânile întinse pe lângă trup sau, dacă doresc, cu mâna dreaptă dusă în dreptul inimii. Bărbaţii îşi descoperă capul şi ţin pălăria în mâna dreaptă, în dreptul inimii. Militarii, indiferent de sex, prezintă onorul cu salutul militar.

La ceremoniile de depunere a Jurământului de Credinţă faţă de drapel, participanţii de ambe sexe stau în poziţie de drepţi, ascultând solemn persoana care rosteşte Jurământul.

Arborarea drapelului

Uzanţele internaţionale interzic prezentarea drapelului unui stat la o înălţime mai mare decât drapelul altui stat, pe timp de pace. Atunci când sunt prezentate drapelele a două sau mai multe naţiuni, acestea trebuie arborate pe catarge separate, la aceeaşi înălţime, şi mai trebuie să aibă aproximativ aceleaşi dimensiuni.

Atunci când mai multe steaguri ale unor state sau oraşe sunt arborate pe port-drapele şi prezentate grupat, pe teritoriul României, drapelul nostru naţional trebuie plasat fie în centru, fie în cel mai înalt punct al grupului, fie şi una şi alta.

Dacă drapelul naţional este prezentat altfel decât arborat pe lance, el trebuie să stea întins şi nu pliat, idiferent dacă se află în spaţiu deschis sau în interior. Dacă este etalat vertical pe un perete, fâşia albastră trebuie plasată în partea de sus.

Cu ocazia reuniunilor sau negocierilor internaţionale bilaterale, drapelul României este arborat împreună cu cel al delegaţiei oaspete. Dacă lăncile port-drapel sunt încrucişate, drapelul României trebuie aşezat în partea dreaptă (stânga privitorului), cu port-drapelul în faţa celuilalt steag.

Cu ocazia unor reuniuni sau negocieri multinaţionale, la care drapelele ţărilor participante sunt arborate în grup, drapelul naţional trebuie arborat primul şi coborât ultimul. Dacă se arborează drapelul naţional într-un pavilion cu un grup de steaguri ale unor oraşe, societăţi comerciale, asociaţii, cluburi sportive etc., cel dintâi trebuie să ocupe întotdeauna cea mai înaltă poziţie şi să fie ridicat primul şi coborât ultimul.

Când drapelul naţional este prezentat în naosul bisericii, trebuie plasat în dreapta adunării religioase, iar când este prezentat în altar, trebuie plasat în dreapta clericului.

Atunci când drapelul este arborat suspendat deasupra unei pieţe, a unei străzi sau a unui trotuar, pe o coardă întinsă între stâlpi sau între un zid şi un stâlp, drapelul se expune cu fâşia albastră spre partea carosabilă.

Dacă este arborat la fereastră, la balcon sau în firide, pe faţada unei clădiri, atunci drapelul este prins pe lance, începând de la vârful acesteia, în poziţie orizontală sau oblică.

Pe ambarcaţiuni cu motor sau cu pânze, drapelul este înălţat la pupa, pe un port-drapel sau pe vergă, dacă aceasta există.

Când este folosit la acoperirea unui sicriu, în semn de doliu solemn, drapelul este aşezat astfel încât fâşia roşie să se afle la nivelul capului. Drapelul nu poate fi coborât în mormânt şi nici lăsat să atingă pământul.

Ca însemn al demnităţii statale pe un automobil oficial, drapelul naţional are dimensiuni reduse şi se arborează pe un mic port-drapel fixat în capătul aripii din faţă, în partea dreaptă, pe aceeaşi linie cu bara de şoc. Lancea port-drapel trebuie să fie suficient de înaltă pentru a împiedica drapelul să atingă capota maşinii.

Drapelul în bernă

În semn de doliu, de mare şi solemnă tristeţe, drapelul este arborat în bernă, adică la jumătatea catargului port-drapel. Când este arborat în bernă, drapelul trebuie să fie mai întâi înălţat până la vârful catargului, pentru un moment, apoi coborât la jumătatea înălţimii. În ziua respectivă, nu mai poate fi înălţat până la vârf, înainte de coborârea definitivă din acea zi.

Alte permisiuni şi interdicţii

Cetăţenii străini rezidenţi în România îşi pot prezenta drapelul propriei ţări, cu ocazii solemne, precum sărbătorile naţionale sau alte evenimente importante pentru ţara lor. Eticheta oficială cere ca, simultan, să fie arborat şi drapelul României, ca însemn al puterii de stat suverane în teritoriu.

Cu ocazia unor sărbători naţionale ale statului român, un străin rezident aici are dreptul să arboreze sau nu drapelul României, dar nu şi dreptul de a arbora propriul său drapel naţional. Un cetăţean român aflat într-o ţară străină va proceda în mod similar.

Dacă un străin participă la o paradă sau o altă manifestare patriotică, la trecerea drapelului naţional, el are obligaţia de a se ridica în picioare, cu respect, dar nu este nevoie să-i prezinte onorul sau să spună Jurământul de Credinţă. În situaţii similare, cetăţenii români aflaţi într-o ţară străină vor proceda în mod asemănător.

Între situaţiile clar definite în care nu este permisă folosirea drapelului ca acoperământ al unor obiecte, intră inaugurarea şi dezvelirea de statui, monumente sau alte exponate.

Drapelul naţional nu poate fi folosit în mod nerespectuos la adresa sa pe nici un fel de articol de îmbrăcăminte, pe nici o porţiune de obiect vestimentar.

De asemenea, drapelul, împreună cu alte însemne statale (stema ţării), nu poate fi folosit în embleme şi sigle ale unor mărci înregistrate.

3. Rangul şi prioritatea

În ceremonialul de stat, ca şi în cel militar, funcţia este cea care conferă rangul („funcţia doboară gradul"), indiferent de sexul, vârsta, profesia, competenţele sau oricare alte onoruri dobândite de persoana care ocupă funcţia.

Lista de priorităţi

Lista de priorităţi pe funcţii şi ranguri, care urmează mai jos, reprezintă un model internaţional general al precăderii în protocolul oficial. Ea poate suferi unele adaptări şi corecţii, de la un stat la altul sau de la un regim politic la altul şi chiar de la un guvern la altul, în una şi aceeaşi ţară. În ceea ce priveşte rangul miniştrilor, prioritatea de principiu este conferită în raport cu data înfiinţării ministerului sau cu data învestirii în funcţie.

Lista de ranguri şi priorităţi:

1) Preşedintele ţării,
2) Preşedintele Senatului,
3) Preşedintele Camerei Deputaţilor,
4) Primul-Ministru,
5) Ambasadorii puterilor străine,
6) Miniştrii de stat şi Miniştrii,
7) Vicepreşedintele Senatului,
8) Vicepreşedintele Camerei Deputaţilor,
9) Membrii Senatului,
10) Membrii Camerei Deputaţilor,
11) Prefecţii judeţelor,
12) Consilierii prezidenţiali,
13) Însărcinaţii cu afaceri ai puterilor străine,
14) Subsecretarii de stat şi Miniştrii Adjuncţi,
15) Directorul serviciului de informaţii,
16) Ambasadorul Plenipotenţiar al ţării,
17) Şefii de Stat-Major ai Armatei, Marinei, Aviaţiei şi Subsecretarii de Stat Adjuncţi ai ministerelor,
18) Şeful de Protocol,
19) Ambasadorii ţării, în ordinea vechimii în carieră, în măsura în care se află în ţară,
20) Primarul Capitalei,
21) Generalii (cu patru stele) şi Amiralii,
22) Generalii-Locotenenţi (cu trei stele) şi Viceamiralii,
23) Foştii Ambasadori în ţări străine,
24) Miniştrii Plenipotenţiari ai puterilor străine, neacreditaţi, care servesc în ambasade,
25) Şeful Adjunct de Protocol,
26) Consilierii Ambasadelor sau Legaţiilor puterilor străine
27) Generalii-Maiori (cu două stele) şi Contra-Amiralii,
28) Generalii de Brigadă (cu o stea) şi Comandorii,
29) Şefii Asistenţi de Protocol.

Sursa: adaptare după Peggy Post, *Codul universal al bunelor maniere*, ed. cit., volumul II, p. 258.

Onorarea priorităţilor

La un dineu, ca şi orice alt gen de ceremonie oficială, indiferent de rangul persoanei care este gazda sau al celei în cinstea căreia a fost organizată ceremonia, primele două persoane prezente având rangul cel mai înalt (în ordinea de precădere din lista de mai sus), primesc locurile de onoare, în stânga şi în dreapta gazdei. Persoana sărbătorită (în cinstea căreia are loc ceremonia) ocupă doar locul ce-i revine în ordinea de precădere menţionată, cu excepţia cazului în care persoane prezente de rang superior îi acordă întâietate.

În conformitate cu uzanţele diplomatice, străinului cu rangul cel mai înalt trebuie să i se acorde prioritate, pe cât posibil. Astfel, într-o ambasadă străină din Bucureşti, Preşedintele României are prioritate faţa de oricare reprezentant al ţării care-l primeşte. În absenţa Preşedintelui, reprezentantul puterii de stat pe teritoriul României, oricine ar fi el (preşedintele Senatului, primul-ministru, miniştri, primarul Capitalei etc.), va fi considerat ca având un rang mai înalt decât oricare dintre ambasadorii străini. În mod similar, în cadrul ambasadelor româneşti în străinătate, reprezentatul puterii de stat în ţara de reşedinţă a ambasadei va fi considerat ca având rangul cel mai înalt. De regulă, în corpul diplomatic, ambasadorul cu rangul cel mai înalt este considerat acela care se află de cel mai mult timp în reşedinţă, indiferent de vechimea sa în serviciul propriei ţări. Tot ca o chestiune de principiu, soţiile sau soţii oficialilor preiau rangul acestora, indiferent dacă sunt sau nu prezenţi.

După toate acestea, s-ar părea că ordinea ierarhică în cadrul protocolului oficial este o chestiune delicată şi sofisticată. Acesta ar putea fi un motiv serios pentru a consulta un profesionist într-ale protocolului sau pentru a nu invita prea mulţi oficiali deodată la aceeaşi ceremonie.

Adresarea oficială

În cercurile oficiale nu se impune doar o anumită ordine a priorităţilor, ci există şi formule specifice de adresare şi prezentare a titlurilor şi persoanelor.

În acest sens, este important de reţinut că de la preşedinte la ultimul membru al Cabinetului, nu este indicat modul de apelare prin folosirea numelui de familie. Adresarea corectă este aceea care foloseşte doar titlurile oficiale. Explicaţia faptului că numele lor nu se menţionează (niciodată) constă în aceea că numai o singură persoană din stat deţine funcţia şi poartă respectivul titlu, astfel încât pronunţarea numelui este redundantă, superfluă.

Dacă sunteţi prezentat unei persoane oficiale de rang înalt şi persoana care a făcut prezentările nu a folosit titlul (deşi era obligatoriu să o facă) sau nu s-a exprimat clar sau nu aţi auzit bine, răspunsul potrivit în ceea ce vă priveşte este: *„Onorat de cunoştinţă"*. Până vă lămuriţi pe deplin asupra titlului este preferabil să vă adresaţi simplu cu „Domnule", pentru a evita confuzii majore între formule de adresare specifice, precum „Excelenţa Voastră, domnule Ambasador" cu „Alteţa Voastră regală", de exemplu.

Cărţile de vizită pentru locuri

Prin prisma celor arătate deja, marcarea locurilor persoanelor oficiale prin cărţi de vizită, la ceremonii şi dineuri, solicită o grijă specială. Scopul unei cărţi de vizită de acest gen este dublu. Ea nu indică doar deţinătorului titlului şi/sau numelui locul pe care să-l ocupe, ci sugerează şi celorlaţi comeseni formula de adresare potrivită.

O parte din locuri vor fi marcate exclusiv prin indicarea titlului oficial, fără a menţiona niciodată numele de familie. O altă parte dintre locuri va fi marcată atât prin titlul oficial, cât şi prin indicarea numelui de familie.

Din prima categorie, în toate ocaziile oficiale, apar fără nominalizări următoarele titluri oficiale:

- Preşedintele (României),
- Preşedintele Senatului,
- Preşedintele Camerei Deputaţilor,
- Primul-ministru,
- Ambasadorul (ţara),
- Ministrul Plenipotenţiar al ... etc.

La dineurile oficiale, cărţile de vizită pentru locuri poartă adesea inscripţii omagiale de genul: *„Distinsa Doamnă Primar a municipiului Iaşi"* sau *„Excelenţa Sa, Arhiepiscopul de..." „Înalt Prea Sfinţitul Daniel, Mitropolit al Moldovei ..."* etc.

În schimb, la un dineu privat, unde titlurile ar putea suna excesiv de rigid şi formal, gazda poate abandona formatul oficial, adăugând numele de familie: *„Domnul Ambasador Işan"*, *„Domnul Ministru Istrati"* etc. Nu se admite această excepţie în cazul Preşedintelui, Preşedintelui Senatului, al Camerei şi primului-ministru.

Pentru majoritatea persoanelor oficiale, se foloseşte chiar formula de adresare în conversaţie: Domnul primar Danileţ, Distinsul Domn Prefect Mihuleac, Prea Cucernicul părinte Brăilean etc.

4. Eticheta prezidenţială

Protocolul prezidenţial poate varia întrucâtva de la o ţară la alta, ca şi de la o administraţie la alta, dar unele elemente de procedură rămân în principial neschimbate sau stabile, timp îndelungat.

Sosirile

Atunci când cineva este invitat la Preşedinţia ţării, o regulă elementară obligă la sosirea cu câteva minute mai înainte de ora indicată. Faptul de a nu fi prezent în salon în momentul în care Preşedintele îşi face intrarea constituie o încălcare gravă a etichetei prezidenţiale.

Preşedintele, urmat sau nu de Prima Doamnă, intră exact la ora indicată. Dacă grupul celor prezenţi la întâlnire nu este numeros (mai puţin de 20-25 persoane), Preşedintele poate face un tur de salon, pentru a strânge mâna fiecărui invitat. De regulă însă, Preşedintele şi Prima Doamnă vor rămâne într-un loc anumit, privilegiat, iar oaspeţii vor trece pe acolo, oarecum pe rând, pentru a saluta şi a fi prezentaţi. Un Şef Asistent din

serviciul de protocol îi va anunţa şi prezenta, după caz. Persoana (oficială) cu rang mai înalt din fiecare familie va merge înaintea celeilalte, indiferent dacă este soţul sau soţia.

Doamnele care poartă mănuşi o vor scoate obligatoriu pe cea din mâna dreaptă, în eventualitatea că vor da mâna cu Preşedintele, cu Prima Doamnă sau cu amândoi. Dacă Preşedintele deschide un dialog, persoana se va adresa în mod obligatoriu cu *„Domnule Preşedinte"*. Formula de adresare către soţia Preşedintelui este *„Doamnă...* (numele de familie)". Asistenţa nu se va aşeza atâta timp cât Preşedintele sau Prima Doamnă se află încă în picioare.

Prezentările

Atunci când o persoană este prezentată Preşedintelui, formula corectă de adresare este următoarea: *„Domnule (Doamnă) Preşedinte, am onoarea să vă prezint pe domnul Cătălin Mihuleac, scriitor şi publicist"* sau *„..., am onoarea să vă prezint pe doamna Brăilean, consilier municipal din Iaşi"*. Persoana prezentată, indiferent de sex şi vârstă, răspunde printr-o înclinare uşoară în faţă, eventual pronunţând cuvintele: *„Onorat(ă) de cunoştinţă"*. Persoana prezentată nu întinde mâna decât în momentul în care Preşedintele schiţează cel dintâi acest gest, dacă o face.

O dată cu ieşirea din funcţie, un preşedinte devine pur şi simplu *„domnul"* sau *„doamna"*.

Întâlniri de afaceri

Solicitarea unei întâlniri de afaceri cu preşedintele poate fi adresată: 1) prin intermediul consilierului prezidenţial al cărui domeniu de competenţe şi responsabilitate include subiectul ce urmează a fi discutat sau 2) prin mijlocirea unui parlamentar promovat din judeţul ce constituie zona de interes a afacerii. Neoficial, solicitarea poate fi adresată prin intermediul oricărei alte persoane din anturajul Preşedintelui. Motivul pentru care se solicită întrevederea trebuie prezentat în scris şi mai trebuie să fie unul suficient de serios, încât să existe certitudinea că nimeni altcineva dintre înalţii oficiali nu poate rezolva problema fără acordul sau intervenţia Preşedintelui. Chiar şi în aceste condiţii, scrisoarea de solicitare trebuie astfel formulată încât problema să poată fi rezolvată şi fără o audienţă personală la Preşedinte.

Dacă audienţa se aprobă, atunci omul de afaceri va primi informaţii precise privind locul, momentul şi durata întâlnirii. Va sosi cu doar cinci-zece minute înainte de ora stabilită şi va proceda astfel încât prezentarea problemei să fie suficient de concisă şi clară pentru a se încadra în timpul acordat, ba chiar, pe cât posibil, se recomandă ca întâlnirea să dureze ceva mai puţin.

Cadouri

În principiu, nu se oferă cadouri Preşedintelui. Practic însă, acest lucru nu este o imposibilitate pentru că şi preşedintele este un om, căruia nimic din ce-i omeneşte nu-i este străin. Totuşi, se va evita cu stricteţe oferirea de cadouri Preşedintelui, fără a obţine permisiunea unui secretar, consilier sau asistent. În plus, se va ţine seama de faptul că, din motive de securitate, mai înainte de a fi oferit, cadoul trebuie verificat în mod obligatoriu de autorităţile responsabile de securitatea prezidenţială.

Invitaţii solemne

O invitaţie oficială pentru prânz sau cină la Preşedinţia ţării trebuie considerată ca fiind un ordin. În mod automat, ea contramandează aproape orice alt angajament, considerat a fi de importanţă relativ mai redusă. Practic, nu există motive de scuze acceptabile pentru refuzul unei astfel de invitaţii. Dacă se găsesc totuşi, ele vor fi declarate pe un ton de mare regret şi desăvârşită politeţe. Preşedintele este singura persoană din ţară care-i reprezintă pe toţi cetăţenii acesteia.

Invitaţiile la serate sau dineuri oficiale, imprimate în basorelief, impun în plus faţă de cele arătate, unele condiţii speciale privind ţinuta. În mod normal, dacă în invitaţie nu se fac alte precizări, bărbaţii se prezintă în ţinuta cu cravată neagră sau smoking, iar femeile poartă rochii de seară conservatoare, niciodată pantaloni (Peggy Post, *Codul universal al bunelor maniere*, ed. cit., volumul II, p. 265). Dacă invitaţia la un dineu oficial include precizarea „cravate albe", atunci bărbaţii se vor conforma, iar femeile vor purta mănuşi lungi şi ţinută exclusiv în negru sau alb.

Răspunsul la invitaţie trebuie scris de mână şi transmis în termen de cel mult 24 de ore de la primirea invitaţiei. Dacă este necesar, se apelează la serviciile poştei rapide, recomandat, cu sosirea garantată prin confirmarea de primire. Formule corecte de răspuns sunt următoarele:

Dl şi dna Vasile Işan,

primesc cu plăcere
amabila invitaţie
a Preşedintelui şi a Doamnei Stolojan
la cină, în seara de joi, trei august,
ora opt.

Domnul şi doamna Mircea Ciumărea,

regretă nespus faptul că,
din cauza accidentului nepoţelului,
nu pot accepta
amabila invitaţie
a Preşedintelui şi a Doamnei Stolojan
la dineu, în seara de joi, trei august,
ora opt.

Lista oficială a numelor invitaţilor aşteptaţi la Preşedinţie limitează în modul cel mai strict accesul participanţilor. Această listă se află la punctul de control de la intrare. Pe măsură ce sosesc, invitaţii îşi anunţă numele, prezintă invitaţia şi aşteaptă câteva secunde confirmarea de primire. Practic, formalităţile privind confruntarea numelor din listă cu invitaţiile sau legitimaţiile de acces sunt cvasitotale şi obligatorii. Ele cad atât în seama personalului de protocol, cât şi a celui care asigură securitatea oficialilor.

După sosirea invitaţilor, îşi face intrarea şi Preşedintele, însoţit de Prima Doamnă şi de oaspetele de onoare sau de cel care are rangul cel mai înalt. La dineurile oficiale, Preşedintele intră primul, însoţit de invitata cea mai înaltă în rang. Lor le urmează Prima Doamnă, însoţită de invitatul având rangul cel mai înalt.

Invitația neoficială

Mai puțin rigide și restrictive, invitațiile neoficiale la Președinție sunt tot mai des folosite și câștigă teren în fața celor oficile. Pot fi transmise prin poștă sau comunicate telefonic de către secretarul Președintelui sau al Primei Doamne. Răspunsurile de confirmare ale invitaților sunt transmise în aceeași formă și manieră în care au sosit invitațiile. Este evident că ele vor fi destinate persoanei care a transmis invitația și nu Președintelui sau Primei Doamne. Se recomandă ca hârtia folosită pentru confirmări sau regrete să fie cu antet personal, iar textul acesteia să fie simplu și concis, aproximativ în următoarea formulare:

Stimată Doamnă Lefter,

Vă rog să aveți bunăvoința de a-i mulțumi Doamnei Stolojan pentru amabila invitație și să-i spuneți că voi fi încântată să iau prânzul cu Domnia Sa, la Președinție, în ziua de joi, paisprezece septembrie. Vă mulțumesc frumos.

Cu sinceritate,
Mădălina Voicu

Se înțelege că doamna Lefter este acea persoană care a transmis invitația pentru un prânz la Președinție, în numele Primei Doamne.

5. Nume și titluri

Mi s-a întâmplat în destule rânduri să evit să mă adresez direct unei persoane sau să mă adresez cu „*ăă...*", cu „*doamnă...*" sau cu „*domnule...*", pur și simplu pentru că nu nu eram sigur ce formulă de adresare ar fi corect să folosesc. Multora li se întâmplă la fel. De pildă, unii pot spune „*domnule judecător*", atunci când ar trebui să spună „*domnule președinte*" sau „*onorată instanță*". Pot spune „*domnule parlamentar*" în loc de „*domnule senator*", „*domnule mitropolit*" în loc de „*Înalt Prea Sfinția Voastră*", „*domnule contabil*" în loc de „*domnule economist*", „*domnul Pricop*" în loc de „*domnul dr. ing. Pricopie*" sau „*domnișoară Jijie*" în loc de „*doamnă Tudor*" etc.

În astfel de situații, cei mai mulți dintre noi realizează că titlurile și numele oamenilor sunt importante, chiar și dincolo de granițele constrângerilor de protocol oficial.

Senatorii și deputații

Formula de adresare către un senator este întotdeauna de tipul „*domnule Senator Brăilean*" și aceasta chiar și după ce nu mai are această funcție oficială. În schimb, pentru un membru al Camerei Deputaților nu este obligatorie interpelarea de tipul „*domnul deputat Cutare*", cu excepția cazurilor în care se fac prezentările.

Formula de adresare de tipul „*domnule parlamentar Georgescu*" nu este agreată, în virtutea faptului că titulatura de „parlamentar" îi indică pe toți membrii Parlamentului, fie aceștia senatori sau deputați.

Atunci când doi sau mai mulți senatori sau deputați participă la un același dineu, rangul cel mai înalt i se acordă aceluia care are mai mulți ani sau mai multe mandate în

Parlament. Dacă acest criteriu de precădere nu este suficient, adică mai mulţi parlamentari au vechime egală în funcţie, atunci priorităţile se acordă în ordine alfabetică.

În toate cazurile, se consideră că senatorul are un rang mai înalt decât deputatul, indiferent de numărul de ani şi mandate în funcţie.

Prefecţii

Formula uzuală aplicabilă la ocazii ceremoniale atât prefecţilor aflaţi în funcţie, cât şi foştilor prefecţi este *„distinsul Domn"*. Prezentarea unui fost prefect, de exemplu, se face cu formula: *„Distinsul Domn Fotache, fost prefect de Iaşi"*. Interpelarea directă se face cu formula: *„Domnule Prefect Istrati"*. La un nivel mai puţin formal, adresarea poate fi şi *„Domnule Prefect"*, fără numele de familie. În public, i se poate spune *„Prefectul"*.

Membrii Cabinetului

În mod uzual, un ministru, membru al cabinetului, poate fi interpelat cu *„Doamna/Domnul Ministru"*. Ori de câte ori, sunt prezenţi mai mulţi miniştri, formula devine însă improprie şi este înlocuită, după caz, cu: *„Doamnă/Domnule Ministru al Educaţiei Naţionale"*, *„Domnule Ministru al Sănătăţii"* etc. Aceasta din urmă este şi formula oficială de adresare, fără indicarea numelui de familie.

Corpul diplomatic

Ambasada este o misiune permanentă a unei puteri străine în capitala ţării şi cuprinde agenţii diplomatici, restul personalului din servicii şi clădirea în care îşi are sediul. Ambasadorul este diplomatul cu rangul cel mai înalt şi şeful misiunii diplomatice.

Corpul Diplomatic este format din şefii misiunilor diplomatice, cărora li se adaugă întreg personalul existent în cadrul reprezentanţelor puterilor străine aflate în misiune oficială în capitala ţării.

În fiecare ocazie oficială, ambasadorul trebuie considerat ca fiind reprezentantul personal al şefului statului din ţara sa. Interpelarea sau indicarea unui ambasador se face cu *„Excelenţa Voastră"*, *„Excelenţa Sa"* sau prin folosirea apelativelor *„Madame Ambassadeur"*, pentru doamne şi *„Mr. Ambasador"*, pentru bărbaţi, adică nu sunt admise formulările simple de genul: *„Ambasadorul Moreau"* sau *„Ambassadeur Ermacova"*.

Rangul ambasadorilor este apreciat proporţional cu vechimea serviciului neîntrerupt în capitala ţării de reşedinţă, considerată de la data prezentării scrisorilor de acreditare la Preşedintele ţării.

Oficialii străini

Pe mapamond, la întâlnirea cu cele peste 140 de naţiuni ale planetei, este inevitabil impactul unor mari diferenţe şi interferenţe culturale, în special în ceea ce priveşte religiile, obiceiurile şi tradiţiile. În aceste condiţii, este cu adevărat dificilă stabilirea unor reguli de conduită uniforme, generale şi universal acceptabile. Din acest motiv, pentru pregătirea vizitelor şi călătoriilor oficiale într-o ţară sau alta, poate fi utilă documentarea precisă la ambasada sau consulatul respectivei ţări.

Câteva dintre regulile generale şi specifice privind unele formule protocolare de interpelare şi menţionare a titlurilor, demnităţilor şi onorurilor sunt prezentate în continuare:

- Regele sau regina celor mai multe dintre ţările lumii în care funcţionează instituţia monarhiei, pot fi interpelaţi cu „*Maiestatea Voastră*" şi menţionaţi cu „*Maiestatea Sa*". În limba engleză: „*Your Majesty*" şi, respectiv, „*His/Her Majesty*".
- Prinţul consort al unei regine este interpelat cu „*Alteţa Voastră Regală*" şi menţionat cu „*Alteţa Sa Regală*". În limba engleză: „*Your Royal Highness*".
- Şefii de stat, primii-miniştri, membrii guvernului, ambasadorii şi unii clerici de rang înalt sunt interpelaţi cu „*Excelenţa Voastră*" şi menţionaţi cu „*Excelenţa Sa*". În limba engleză: „*Your/His/Her Excellency*". Corespondenţa li se adresează cu „*His/Her Excellency...*".
- Un prinţ sau o prinţesă sunt interpelaţi şi numiţi în conversaţie, după caz, „Prinţe" sau „*Prinţesă*". În limba engleză: „*Prince*" sau „*Princess*".
- Un duce sau o ducesă sunt interpelaţi cu „*Înălţimea Voastră*" sau, mai simplu, cu „*Duce*" sau „*Ducesă*". În limba engleză: „*Your Highness*", „*Duce*" sau, după caz, „*Duchess*".
- Papa de la Vatican, în calitatea sa de suveran al Bisericii Catolice, este invocat cu „*Sanctitatea Voastră*" şi numit cu „*Sfinţia Sa*", „*Sanctitatea Sa*". În limba italiană: „*Sua Santita*".

Patriarhul Bisericii Ortodoxe este invocat cu „*Prea Fericirea Voastră, Părinte Patriarh...*" şi numit cu „*Prea Fericitul*" sau „*Prea Fericirea Sa, Părintele Patriarh...*".

Un cardinal catolic este invocat şi numit cu „*Eminenţa Voastră*" şi „*Eminenţa Sa*". Un mitropolit ortodox este interpelat cu „*Înalt Prea Sfinţia Voastră, ...*" sau „*Înalt Prea Sfinţitul Părinte...*" şi numit cu „*Înalt Prea Sfinţia Sa, ...*" sau „*Înalt Prea Sfinţitul*".

Un episcop catolic este interpelat şi numit cu „*Monseniore*", iar un episcop ortodox cu „*Prea Sfinţitul Părinte, Episcop de...*"

Un preot catolic rămâne „*Părinte*", oricare ar fi eventualele sale alte titluri. Un preot paroh ortodox este numit „*Prea Cucernice Părinte*" sau „*Prea Cucernicia Sa*". Preotul protestant este numit „*Pastor*" sau „*Reverend*". Unui rabin i se spune „*Rabbi*", adăugând sau nu numele de familie etc.

„Sir" şi „Madam"

Titlurile de „*Sir*" şi „*Madam*" exprimă un înalt respect, dar atribuie în mod implicit o poziţie de inferioritate persoanei care le foloseşte pentru a se adresa. Apelativele de acest fel nu se folosesc, practic, între egali, persoane de vârstă şi poziţie socială egală sau comparabilă. Sunt rare ocaziile în care un bărbat mai în vârstă i se poate adresa cu „*Sir*" unui egal în rang. O poate face atunci când nu-i cunoaşte numele. Apelativul poate fi folosit pentru adresarea către persoane distinse, de rang înalt, pentru a evita excesul de repetări ale formulelor de adresare cu titluri şi nume lungi. Tinerii se pot adresa mai uşor vârstnicilor cu acest apelativ de înaltă deferenţă. Atunci când o persoană se află în poziţia de a o servi pe cealaltă i se poate adresa cu aceste apelative, dar niciodată invers.

Titluri profesionale

Întâlnim frecvent persoane având un titlu oficial şi, totodată, profesional: rectorul universităţii, decanul, directorul fiscului, economistul-şef al băncii, pilotul avionului,

ofiţerul de poliţie, comandantul pompierilor etc. Atunci când se află în exerciţiul funcţiunii sau când subiectul în discuţie priveşte activitatea lor, este corect să ne adresăm lor conform cu titlul oficial şi profesional. Exemplu: *„Domnule rector Oprea"*, *„Domnule decan Cocriş"*, *„Domnule maior Mihuleac"*, *„Domnule inspector Georgescu"* etc.

Titlurile profesionale cel mai des întâlnite în ocazii cu caracter oficial sunt cele de magistrat (judecător), doctor, profesor, avocat şi ofiţer. Doctorii şi magistraţii sunt întotdeauna prezentaţi şi interpelaţi conform titlurilor profesionale. De regulă, se spune *„Domnule doctor Bârlădeanu"* sau *„Domnule judecător Odobescu"*. Totuşi, adresarea corectă către un judecător în postură oficială este *„Domnule preşedinte* (al instanţei de judecată)" sau *„Onorată instanţă"*.

Un preşedinte de companie din Germania va fi interpelat cu *„Herr Direktor"* considerat un semn de respect pentru poziţia sa. Un avocat francez va putea fi interpelat cu *„Monsieur l'Avocat"*.

Gradele academice

Titlurile ştiinţifice şi gradele academice dobândite de o persoană, indiferent de faptul că este bărbat sau femeie, se folosesc în general în plan oficial şi profesional, dar folosirea lor diferă funcţie de titlu, de grad sau de cutumele instituţiei şi ale domeniului academic respectiv. Regula spune că, în general, este mai bine să-i spunem *„doctor"* cuiva despre care nu ştim sigur dacă are sau nu acest titlu, decât să procedăm invers. Cel care nu posedă titlul nu are motive să se supere, dar cineva care îl are s-ar putea simţi frustrat.

O femeie care şi-a luat doctoratul sau un titlu sau altă diplomă academică poate prefera să nu folosească titlul de *„doctor"* în viaţa profesională şi, în general, în societate să prefere apelativul de *„doamnă/domnişoară"*. Totuşi, într-o situaţie solemnă, unde alte persoane sunt prezentate cu titlul de *„doctor"* şi numele de familie, folosirea titlului de *„doctor"* este recomandată ca un semn de recunoaştere şi respect. Principiul rămâne valabil şi în cazul bărbaţilor care au dobândit titluri academice.

În ocazii oficiale, ca şi pe corespondenţa profesională sau oficială este corect să fie menţionate gradele academice şi universitare.

Deţinătorii de titluri onorifice, în general, nu vor fi interpelaţi cu aceste titluri. Nu se recomandă nici ca ei să le folosească pe cărţile de vizită.

O persoană care a absolvit studiile universitare şi a luat licenţa în Italia va fi numită *„dottore"*, dacă este bărbat, şi *„dottoressa"*, dacă este femeie. Ambele formule au semnificaţia de *„domnule/doamnă doctor"* şi prezintă respectul formal la adresa împlinirii studiilor academice. Pentru americani sau germani, la nivel protocolar, titlul de *„doctor"* este important şi are semnificaţia respectului şi preţuirii.

6. Prezentările în societate

Dat fiind faptul că ocaziile oficiale, indiferent de anvergura lor, sunt în mod necesar şi sociale, în sensul că au loc „în societate", prezentările de persoane sunt inevitabile. Participanţii fac eforturi considerabile pentru a-i prezenta pe noii sosiţi, pentru a-i prezenta pe însoţitori sau pentru a se prezenta pe ei înşişi, atunci când se alătură unui grup, când se aşază la masă cu străini sau când trec de-a lungul unui şir de primire.

Rândul de primire

Rândul (sau şirul) de primire la o petrecere se constituie la intrare sau într-un loc deschis, în care se circulă uşor, în vederea recepţiei, salutului şi prezentării invitaţilor. La petrecerile foarte ample şi simandicoase, în calea numeroşilor musafiri, lângă gazdă, stă un herald care-i întreabă încet cum se numesc pe oaspeţii, care se apropie. Apoi repetă titlurile şi numele cu glas sonor. Heraldul este foarte potrivit atunci când gazda sau organizatorul cunoaşte doar o parte din mulţimea de invitaţi.

Prin dreptul rândului de primire, oaspeţii trec cât mai repede, oprindu-se doar pentru a o saluta pe gazdă, pe anfitrion şi pe oaspeţii de onoare. Pe măsură ce oaspeţii se apropie, gazda sau heraldul spune: *„Domnul Senator Işan, domnul rector Oprea, domnul decan Cocriş, domnul profesor Prutianu* etc.". Oaspetele de onoare întinde mâna, iar persoana prezentată salută cu: *„Onorat de cunoştinţă"* sau *„E o mare cinste să vă cunosc"* şi trece mai departe.

Atenţie! Rândul de primire nu este câtuşi de puţin locul potrivit pentru a începe o conversaţie.

Dacă un invitat a venit cu oaspeţi proprii la recepţie, va porni înaintea lor de-a lungul şirului şi îi va prezenta gazdei. În continuare, gazda va prezenta noul sosit şi pe musafirii săi oaspetelui de onoare. La ocazii solemne, un invitat care nu este cunoscut de nici o persoană din rândul de primire se prezintă el însuşi: *„Sunt Cătălin Mihuleac"*. Dacă cineva soseşte după ce şirul de primire s-a risipit, va avea grijă să se prezinte singur gazdei şi să salute oaspetele de onoare. Faptul de a nu saluta personal persoana în cinstea căreia este organizată petrecerea este considerat o mare nepoliteţe.

Chiar şi la marile dineuri, recepţii şi serate, rândul de primire trebuie să se limiteze la maximum patru persoane. Prezentarea către rândul de primire este o formalitate onorată cu mare efort şi încordare şi este cu atât mai împovărătoare cu cât rândul este mai lung.

Vecini la masă

Aşezate alături la o masă, două persoane necunoscute trebuie să se prezinte. Fie bărbat, fie femeie, vor putea spune: *„Sunt Ştefan Prutianu"* sau *„Sunt Mădălina Faimosu"*. Cartea de vizită care marchează locul vecinului stă totuşi la îndemână, în cazul în care cineva nu înţelege clar numele sau dacă nu-l reţine.

Chiar dacă nu-şi declină identitatea sau nu se agreează, persoanele aşezate alături la masă au obligaţia protocolară de a accepta conversaţia. Faptul de a sta ursuzi sau înfumuraţi unul lângă altul trece ca o mare necuviinţă faţă de gazdă, ca şi faţă de vecinul de scaun. Nepoliticos este şi faptul de a acorda toată atenţia persoanei din dreapta, ignorând-o pe cea din stânga sau invers.

Prezentarea către un grup

Practica plină de bune intenţii de a conduce un oaspete nou sosit prin toată încăperea pentru a-l prezenta tuturor celor deja prezenţi nu este doar chinuitoare, ci şi inutilă. Noul sosit este complet zăpăcit de atâtea nume noi pe care nu le poate reţine, iar gazda ajunge oricum să neglijeze alţi musafiri. În fond, acesta nu trebuie prezentat chiar tututor celor prezenţi.

Este mai bine ca noul sosit să fie prezentat şi introdus într-un grup din apropiere şi lăsat în compania acestuia să se descurce. Mai întâi, se pronunţă numele celor din grup, pentru a-i face atenţi, iar la sfârşit este rostit numele celui nou sosit.

Propria prezentare

Când cineva prezent la o ocazie oficială vede o persoană pe care doreşte să o cunoască sau când se pomeneşte lângă un necunoscut şi nu are cui să solicite să facă prezentările, nu va interpela brutal cu ceva de genul: *„Cum vă numiţi, vă rog ?"*. Va începe prin a-şi semnala non-verbal dorinţa de a face cunoştinţă şi, dacă va fi cazul, dacă va fi luat în seamă, se va prezenta el însuşi: *„Bună seara, sunt Luminiţa Fânaru"*. Numai dacă această declaraţie de identitate rămâne doar cu un răspuns de genul: *„Îmi pare bine"* se poate continua cu: *„...Şi care este numele dumneavoastră ?"*.

Prezentări eronate

Se mai întâmplă să fim prezentaţi incorect. Se atribuie un titlu inexistent, se poceşte numele, se confundă identitatea şi altele. Cel mai de bun-simţ lucru în astfel de împrejurări este să corectăm eroarea, la faţa locului şi imediat, amabil şi cu zâmbetul pe buze.

Acestea fiind scrise, mă cam bate gândul să închei. Asta a fost. Să auzim de bine.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITARĂ

Anexa A

PE CINE SALVĂM?

Joc de rol, supraviețuire și negociere
Misiunea ta: INTRĂ ÎN ROL!

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Joc de rol, supravieţuire şi negociere

Este o zi geroasă, dar calmă. Te afli pe puntea unei nave, în apropierea coastelor româneşti. Tocmai, a avut loc o explozie, urmată de un incendiu devastator. Nava arde ca o torţă. Câteva zeci de tone de combustibil vor exploda în următoarele douăzeci de minute. Căpitanul, o parte a echipajului şi câţiva pasageri au căzut deja victime.

Pe punte şi în apa din jurul navei, reuşeşti să identifici rapid persoanele nominalizate în lista de mai jos. Ar putea fi salvate, dacă s-ar îndepărta urgent de navă. Din nenorocire, singura barcă de salvare validă poate prelua maximum opt persoane, fără a se scufunda. În plus, apa este la limita îngheţului. A rămâne în apă peste cincisprezece minute ar înseamna moarte prin îngheţ. A alterna perioade de stat în apă cu altele de stat în barcă înseamnă acelaşi lucru. Practic, supravieţuitorii vor fi cei opt oameni care vor urca în singura barcă disponibilă. Totuşi, se repară şi a doua barcă.

Misiunea ta: INTRĂ ÎN ROL!

Apoi,

1) În termen de 15 minute, vei decide pe cine salvezi în prima barcă, iar în coloana 1 din tabelul anexat (Opţiunea personală), vei indica priorităţile de acces în barcă cu cifre de la 1 la 8;
2) În încă 10 minute, tot în prima coloană a tabelului, indică şi ordinea priorităţilor de acces în cea de-a doua barcă, începând cu cifra 9;
3) În continuare, vei respecta instrucţiunile instructorului în comunicare.

Notă: Foloseşte pix sau stilou. Modificările şi ştersăturile se penalizează.

- **Marian Fotac**: preot greco-catolic din Satu Mare; brunet; 55 de ani;
- **Ghiocel Muntean**: muncitor electrician din Vaslui; 51 de ani; căsătorit; trei copii; blond; ateu; revine acasă după doi ani de muncă în Israel;
- **Stelian Prudan**: rrom din Republica Moldova; chelner de ocazie şi cântăreţ în baruri şi cluburi de noapte; brunet; 29 de ani;
- **Mădălina Suvac**, bucovineacă de origine ucraineană; stareţa unei mănăstiri de maici din Cernăuţi; roşcată; 38 de ani;
- **Laszlo Istvan**: maghiar din Cluj; veteran de război; decorat pentru bravură; fost profesor universitar cu vederi ultraliberale; 58 de ani;
- **Vadim Toader**: secundul vasului; ieşean; arestat cu două zile în urmă pentru crimă; blond cu ochi albaştri; probleme psihice; 37 de ani; singurul care ştie să navigheze;
- **Maria Mihăieş**: olteancă din Gorj; repetă pentru a doua oară ultima clasă de liceu; vrea să ajungă actriţă de cinema; 21 de ani;

- **Sabina Burlac:** moldoveancă din Bălţi; practică prostituţia; după trei ani petrecuţi în Cipru revine să-şi vadă părinţii de care nu mai ştie nimic de doi ani; a absolvit cu succes un liceu sanitar; şatenă; 31 de ani;
- **Ion Păduroi:** cizmar; a economist toată viaţa pentru o visată călătorie pe mare; fire ipohondră şi tristă; sectant, 46 de ani;
- **Eduard Costan:** actor; homosexual; nu admite să se despartă de partenerul său intim, Aladin, cu care a împărţit cabina; 25 de ani;
- **Aladin Mofuz:** om de afaceri arab, homosexual, coleg de cabină cu Eduard, de care nu admite să se despartă; obez; 28 de ani;
- **Alina Haucă:** surdo-mută; frumoasă; şi-a pierdut mama în explozia de pe vas; 8 ani;
- **Isac Goldberg:** evreu putred de bogat; are o reţea de case de amanet în Bucureşti; promite mare recompensă salvatorului; 66 de ani;
- **Monica Mihuleac:** scriitoare de mare ţinută morală; a semnat romane de succes; a iniţiat multe şi remarcabile acţiuni de binefacere; 69 de ani;
- **John Brava:** medicul vasului; secui; a salvat multe vieţi; este afemeiat şi alcoolic; a primit un premiu al Academiei; 64 de ani.

Nume şi prenume	Opţiunea personală	Opţiunea grupului I	Opţiunea grupului II	Scorul individual I	Scorul individual II	Scorul mediu
A	1	2	3	|1-2|	|1-3|	
Marian Fotac						
Ghiocel Muntean						
Stelian Prudan						
Mădălina Suvac						
Laszlo Istvan						
Vadim Toader						
Maria Mihăieş						
Sabina Burlac						
Ion Păduroi						
Eduard Costan						
Aladin Mofuz						
Alina Haucă						
Isac Goldberg						
Monica Mihuleac						
John Brava						
TOTAL	Xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx			

Numele şi prenumele: ..... Semnătura: .....
Compania, Grupa: ..... Data: .....
Vârsta: ..... Etnia: .....
Religia: ..... Starea civilă: .....

Notă: Scenariul de joc şi negociere prezentat aici constituie rodul unui efort colectiv. Contribuţii consistente au avut Mădălina Danilet şi Tudor Jijie, cărora le mulţumesc cu aceast prilej. Ideea de start a fost preluată după Joseph De Vito şi Robert Trembaly (*Les fondements de la communication humaine*, Gaetan Morin, Montreal, 1991).

Anexa B

DEMO 1. ATELIER DE SIMULARE

Negocierea contractului individual de muncă

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Sabina Burlac : moldoveancă din Bălţi ; practică prostituţia ; după trei ani petrecuţi în Cipru revine să-şi caute părinţii de care nu mai ştie nimic de doi ani ; a absolvit cu succes un liceu sanitar ; şatenă ; 31 de ani ;
- Ion Păduroi : ciobănaş ; a economisit toată viaţa pentru o vizită călătorie pe mare ; fire ipohondră şi tristă ; văduv ; 46 de ani ;
- Eduard Ecuan : actor ; homosexual ; nu admite să se despartă de partenerul său, Aladin, cu care a împărţit cabina ; 25 de ani ;
- Aladin Moftiu : om de afaceri arab, homosexual, coleg de cabină cu Eduard, care nu admite să se despartă ; obez ; 28 de ani ;
- Alina Havel : surdo-mută ; frumoasă ; şi-a pierdut mama în explozia de pe vas ;
- Isac Goldberg : ... deţine o reţea de case de amanet ... ; 66 de ani ;
- Monica Mihăilescu : scriitoare de mare ţinută morală ; a semnat romane de succes ; a iniţiat multe şi remarcabile acţiuni de binefacere ; 59 de ani ;
- John Brava : medicul vasului ; secret ; a salvat multe vieţi ; este afemeiat şi alcoolic ; a primit un premiu al Academiei ; 64 de ani.

Nume şi prenume	Opţiunea personală	Opţiunea grupului I	Opţiunea grupului II	Scorul individual I	Scorul individual II	Scorul mediu
A	1	2	3	[1-2]	[1-3]	
Marian Feţac						
Ghiocel Mitulescu						
Ştefan Poşdan						
Mădălina Savac						
Laszlo Istvan						
Vasilea Tonder						
Maria Mitulici						
Sabina Burlac						
Ion Păduroi						
Eduard Ecuan						
Aladin Moftiu						
Alina Havel						
Isac Goldberg						
Monica Mihăilescu						
John Brava						
TOT.	xxxxx	xxxxx	xxxxx			

Numele şi prenumele : .... Semnătura ....
Compania, Grupa : .... Data ....
Vârsta .... Etnia ....
Religia .... Statut civil ....

Notă : Scenariul de joc şi negociere prezentat aici constituie rodul unui efort colectiv. Contribuţii consistente au avut Mădălina Danilet şi Tudor Ilie, cărora le mulţumesc şi acum pentru ... Ideea de start a fost preluată după Joseph De Vito şi Robert Tremblay (*Les fondements de la communication humaine*, Gaëtan Morin, Montréal, 1993).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Negocierea contractului individual de muncă

Prezentul atelier constituie o bază de studiu şi simulare a negocierii condiţiilor de perfectare a unui contract individual de muncă. Este adaptarea unui studiu de caz folosit la Universitatea din Omaha, SUA, pentru exersarea tehnicilor de comunicare şi negociere. Este un exerciţiu pentru educarea limbajului şi comunicării interpersonale şi o simulare complexă a comportamentului individual la masa tratativelor, cu contractul în faţă, gata pentru completarea clauzelor specifice.

La prezenta formulă de simulare s-a ajuns treptat, cu participarea a patru serii de studenţi şi cursanţi din învăţământul postuniversitar, care au sugerat ajustări succesive în cadrul atelierelor de comunicare şi negociere.

Obiectivul

Obiectivul prezentei simulări este exersarea şi testarea aptitudinilor de comunicare-negociere.

Pasul nr. 1: Instrucţiuni de lucru pentru moderator

- Moderatorul explică faptul că se va negocia în perechi, iar perechile se formează prin tragere la sorţi;
- după formarea perechilor, cursanţii sunt grupaţi câte doi şi, eventual, li se scrie numele pe tablă;
- rolurile de recrutor sau candidat se atribuie tot prin tragere la sorţi;
- participanţii la simulare au sarcina de a intra în rol şi a adopta comportamentele specifice acestuia; imaginaţia, improvizaţia şi efortul actoricesc intră în regula jocului;
- se insistă asupra conceptului de „start de pe picior de egalitate", în sensul că nici unul dintre parteneri nu poate avea o poziţie dominantă asupra celuilalt;
- înainte de start, partenerii îşi însuşesc cele 8 clauze contractuale puse în discuţie, conţinutul lor, expresiile lingvistice şi diferenţele de interese şi poziţie;
- cele 8 clauze contractuale pot fi negociate în orice ordine doresc partenerii, cu reveniri şi ajustări, dacă aşa se convine prin consens;
- se explică pe scurt regulile jocului, iar „negociatorii" primesc instrucţiunile specifice şi formularele de contract şi evaluare;
- dacă este cazul, pentru a pregăti negocierea pe roluri, cursanţii pot fi divizaţi în grupuri, plasate în încăperi distincte sau la distanţă, pentru a-şi formula separat strategiile şi tacticile de negociere;
- în final, se pot compara scorurile pentru a vedea dacă un rol a găsit strategii de câştigător mai eficace decât altul.

Pasul nr. 2: Pregătirea

Pe durata pregătirii negocierilor, instructorul observă neutru şi aparent pasiv ceea ce se petrece în grupurile de lucru sau îşi poate propune câteva sarcini opţionale:

- stimulează grupurile, ajutându-le să-şi intre în rol, pentru a găsi cele mai bune strategii şi tactici prin care să-şi atingă obiectivele;
- se asigură că fiecare grup şi-a notat obiectivele, strategiile, tacticile şi schemele de negociere, mai înainte de a lua startul;
- aminteşte negociatorilor că ei nu trebuie să urmeze aceeaşi strategie indiferent de partener şi de situaţie;
- avertizează cursanţii că evaluarea lor va lua în considerare scorul obţinut în negociere, dar nu oferă detalii asupra modului de evaluare.

Pasul nr. 3: Negocierea

În raport cu timpul disponibil şi gradul intenţionat de aprofundare a simulării, durata negocierilor efective poate să varieze între o oră şi trei ore. Durata rămâne la latitudinea moderatorului, dar nu va fi prezentată în mod explicit cursanţilor. Ei o au înscrisă în instrucţiunile proprii, nici acolo neapărat în mod explicit.

- atunci când cursanţii consideră că au încheiat pregătirile, se formează perechile şi se ocupă locurile la masa tratativelor;
- din momentul în care începe alegerea locurilor la masă (locul este negociabil) timpul se cronometrează;
- negocierea celor 8 clauze se încheie atunci când acordul partenerilor este înscris explicit în contract, iar contractul este semnat de ambele părţi;
- după încheierea acordului, partenerii îşi evaluează rezultatele (dacă nu mai parcurg încă un ciclu de negocieri cu un alt partener tras de asemenea la sorţi);
- adunarea scorurilor celor două grupuri (de roluri) rămâne la atitudinea moderatorului.

Atunci când lucrul s-a încheiat şi formularele de instructaj şi de contract au fost predate moderatorului, cursanţilor li se poate detalia modul de evaluare şi se pot face comentarii asupra reuşitelor sau eşecurilor, dar nu este obligatoriu ca acestea să se personalizeze. Simularea se încheie cu prezentarea punctajului, a top-ului, cu prezentarea observaţiilor, concluziilor şi temei pentru acasă.

Recrutor

Instrucţiuni de negociere

Vei negocia cu un candidat, care a parcurs deja toate fazele ce privesc selecţia, testarea şi interviul pentru angajare. Practic, se negociază doar condiţiile specifice postului, pentru a semna contractul individual de muncă.

Nu este vorba doar de o simplă exersare a limbajului şi a comunicării interpersonale, ci de o simulare mai complexă a comportamentului posibil la masa tratativelor, având contractul în faţă, gata pentru completarea clauzelor specifice.

Rolul pe care îl vei juca dumneata este cel de **recrutor** (patron, manager sau responsabil cu resursele umane), iar cealaltă parte, „adversarul" tău, va juca rolul

candidatului la post în firma pe care o reprezinţi. Negocierea are loc de la egal la egal; eşti la fel de interesat să-l angajezi pe cât este de interesat să se angajeze.

Cele 8 elemente (clauze contractuale) care fac obiectul acestei negocieri sunt următoarele:

- bonificaţiile, primele şi sporurile (altele decât cele stabilite prin efectul legii);
- sarcinile de serviciu;
- zilele de concediu;
- prima zi de lucru (data startului);
- prima de instalare (suma reprezentând decontarea cheltuielilor de instalare);
- asigurarea (gradul de acoperire a asigurărilor suportate de firmă);
- salariul anual;
- plasamentul geografic al postului.

Ceea ce ai de făcut este să ajungi la o înţelegere cu cealaltă persoană, în legătură cu toate cele 8 clauze. Înţelegerea care îţi aduce mai multe puncte este mai avantajoasă pentru tine. *Cu cât câştigi mai multe puncte, cu atât mai bine pentru tine.* Vei stabili care tip de înţelegere este mai bun pentru tine, folosind punctajele de la pagina următoare. Cele 8 clauze sunt listate separat. În partea stângă, sub fiecare element adus în discuţie, sunt indicate 5 tipuri sau niveluri diferite ale înţelegerii posibile. Numărul de puncte pe care îl vei primi pentru fiecare tip de înţelegere este cel înscris în tabel. Ca negociator, vei combina oricare dintre cele 5 niveluri ale unei clauze cu oricare dintre nivelurile celorlalte. Rezultă, astfel, un număr relativ mare de combinaţii (acorduri) posibile.

Trebuie să reţii că fiecare clauză (element) are un grad de importanţă diferit pentru tine, după cum indică lista punctelor pe care le poţi câştiga sau pierde. Fiecare dintre părţi are 30 de minute la dispoziţie pentru a ajunge la o înţelegere asupra tuturor celor 8 clauze şi pentru a semna contractul.

Nu trebuie să-l laşi pe partener să afle numărul de puncte la care poţi ajunge pentru fiecare tip de răspuns ! Nu-l lăsa pe celălalt negociator să vadă lista punctajelor tale ! Această informaţie este numai pentru tine.

Familiarizează-te cu lista punctajelor! Evită să faci notiţe pe pagina cu scorurile! Numărul maxim de puncte ce pot fi obţinute este de 13.200, iar cel minim este de 8.400. Totalurile au fost calculate adunând cel mai mare număr de puncte pe care îl poţi obţine pentru fiecare dintre cele 8 elemente şi, respectiv, cel mai mic număr de puncte.

Punctajul / Clauzele	minim	maxim
Bonificaţiile	0	1600
Sarcinile	- 2400	0
Concediul	0	4000
Startul	0	2400
Instalarea	0	800
Asigurarea	0	3200
Salariul anual	- 6000	0
Plasamentul	0	1200

Nu lăsa pe nimeni (cu excepţia moderatorului) să vadă lista punctelor obţinute !

Candidat

Instrucţiuni de negociere

Vei negocia cu recrutorul firmei la care candidezi pentru un loc de muncă. Negocierea are loc după parcurgerea fazelor ce privesc selecţia, testarea şi interviul pentru angajare. Practic, se negociază doar condiţiile specifice postului, pentru a semna contractul individual de muncă.

Nu este vorba doar de o simplă exersare a limbajului şi a comunicării interpersonale, ci de o simulare mai complexă a comportamentului posibil la masa tratativelor, având contractul în faţă, gata pentru completarea clauzelor specifice.

Rolul pe care îl vei juca este cel de **candidat** la un post pe care îl vei negocia. De cealaltă parte, „adversarul" tău, va juca rolul **recrutorului** din firma la care te angajezi. Negocierea are loc de la egal la egal; eşti la fel de interesat să te angajezi, pe cât este de interesat să te angajeze.

Cele 8 elemente (clauze contractuale) care fac obiectul acestei negocieri sunt următoarele:

- bonificaţii, prime şi sporuri (altele decât cele stabilite prin efectul legii);
- sarcinile de serviciu;
- zilele de concediu;
- prima zi de lucru (data startului);
- prima de instalare (suma reprezentând decontarea cheltuielilor de instalare);
- asigurarea (grad de acoperire a poliţelor de asigurare suportată de firmă);
- salariul anual;
- plasamentul geografic al postului.

Ceea ce ai de făcut este să ajungi la o înţelegere cu cealaltă persoană, în legătură cu toate cele 8 clauze. Înţelegerea care îţi aduce mai multe puncte este mai avantajoasă pentru tine. *Cu cât câştigi mai multe puncte, cu atât mai bine pentru tine.* Vei stabili care tip de înţelegere este mai bun pentru tine, folosind punctajele de la pagina următoare. Cele 8 clauze sunt listate separat. În partea stângă, sub fiecare element adus în discuţie, sunt indicate 5 niveluri diferite ale înţelegerii posibile. Numărul de puncte pe care îl vei primi pentru fiecare tip de înţelegere este cel înscris în tabel. Ca negociator, vei combina oricare dintre cele 5 niveluri ale unei clauze cu oricare dintre nivelurile celorlalte. Rezultă, astfel, un număr relativ mare de combinaţii (acorduri) posibile.

Trebuie să reţii că fiecare element are un grad de importanţă diferit pentru tine, după cum indică lista punctelor pe care le poţi câştiga sau pierde.

Fiecare dintre părţi are 30 de minute la dispoziţie pentru a ajunge la o înţelegere, asupra tuturor celor 8 elemente.

Nu trebuie să-l laşi pe partener să afle numărul de puncte la care poţi ajunge pentru fiecare tip de răspuns! Nu-l lăsa pe celălalt negociator să vadă lista punctajelor tale! Această informaţie este numai pentru tine.

Familiarizează-te cu lista punctajelor! Evită să faci notiţe pe pagina cu scorurile! Numărul maxim de puncte ce pot fi obţinute este de 13.200, iar cel minim este de 8.400. Totalurile au fost calculate adunând cel mai mare număr de puncte pe care îl poţi obţine pentru fiecare dintre cele 8 elemente şi, respectiv, cel mai mic număr de puncte.

Punctajul / Clauzele	minim	maxim
Bonificaţiile	0	4000
Sarcinile	– 2400	0
Concediul	0	1600
Startul	0	2400
Instalarea	0	3200
Asigurarea	0	800
Salariul anual	– 6000	0
Plasamentul	0	1200

Nu lăsa pe nimeni (cu excepţia moderatorului) să vadă lista punctelor obţinute !

Elementele supuse negocierii	Punctajul candidatului	Elementele supuse negocierii	Punctajul candidatului
Bonificaţiile :		*Prima de instalare :*	
10%	4.000	100%	3.200
8%	3.000	90%	2.400
6%	2.000	80%	1.600
4%	1.000	70%	800
2%	0	60%	0
Sarcinile de serviciu :		*Asigurarea :*	
Biroul A	0	Grad A	800
Biroul B	– 600	Grad B	600
Biroul C	– 1.200	Grad C	400
Biroul D	– 1.800	Grad D	200
Biroul E	– 2.400	Grad E	0
Zilele de concediu :		*Salariul :*	
25 zile	1.600	50.000 $	0
20 zile	1.200	48.000 $	– 1.500
15 zile	800	46.000 $	– 3.000
10 zile	400	44.000 $	– 4.500
5 zile	0	42.000 $	– 6.000
Startul :		*Plasamentul :*	
01 iunie	2.400	Caracal	1.200
15 iunie	1.800	Făgăraş	900
01 iulie	1.200	Topliţa	600
15 iulie	600	Tulcea	300
01 august	0	Lupeni	0

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului	Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului
Bonificaţiile:		*Prima de instalare:*	
10%	40	100%	0
8%	400	90%	200
6%	800	80%	400
4%	1.200	70%	600
2%	1.600	60%	800
Sarcinile de serviciu:		*Asigurarea:*	
Biroul A	0	Grad A	0
Biroul B	- 600	Grad B	800
Biroul C	- 1.200	Grad C	1.600
Biroul D	- 1.800	Grad D	2.400
Biroul E	- 2.400	Grad E	3.200
Zilele de concediu:		*Salariul:*	
25 zile	0	50.000 $	- 6.000
20 zile	1.000	48.000 $	- 4.500
15 zile	2.000	46.000 $	- 3.000
10 zile	3.000	44.000 $	- 1.500
5 zile	4.000	42.000 $	0
Startul:		*Plasamentul:*	
01 iunie	0	Caracal	1.200
15 iunie	600	Făgăraş	900
01 iulie	1.200	Topliţa	600
15 iulie	1.800	Tulcea	300
01 august	2.400	Lupeni	0

Contract

Marcaţi (încercuiţi) forma înţelegerii la care s-a ajuns în urma negocierilor!

Am ajuns la o înţelegere după cum urmează:

Bonificaţiile (%)	10	8	6	4	2
Sarcinile de serviciu	A	B	C	D	E
Concediul (zile)	25	20	15	10	5
Startul	01.06	15.06	01.07	15.07	01.08
Prima de instalare (%)	100	90	80	70	60
Asigurarea	A	B	C	D	E
Salariul (mii $)	50	48	46	44	42
Plasamentul	Caracal	Făgăraş	Topliţa	Tulcea	Lupeni

Semnătura negociatorilor:

Recrutor: ..... Punctaj: .....

Candidat: ..... Punctaj: .....

BCU IAŞI - CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

Anexa C

DEMO 2. STUDII DE CAZ

Studiu de caz nr. 1
Studiu de caz nr. 2
Scrisoare de garanție bancară

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului	Elementele supuse negocierii	Punctajul recrutorului
Bonificaţiile:		*Prima de instalare:*	
10%	40	100%	0
8%	400	90%	200
6%	800	80%	400
4%	1.200	70%	600
2%	1.600	60%	800
Sarcinile de serviciu:		*Asigurarea:*	
Birouri A	0	Grad A	0
Birouri B	– 600	Grad B	800
Birouri C	– 1.200	Grad C	1.600
Birouri D	– 1.800	Grad D	2.400
Birouri E	– 2.400	Grad E	3.200
Zilele de concediu:		*Salariul:*	
25 zile	0	50.000 $	– 6.000
20 zile	1.000	48.000 $	– 4.500
15 zile	2.000	46.000 $	– 3.000
10 zile	3.000	44.000 $	– 1.500
5 zile	4.000	42.000 $	0
Startul:		*Plasamentul:*	
01 iunie	0	Caracal	1.200
15 iunie	600	Făgăraş	900
01 iulie	1.200	Topliţa	600
15 iulie	1.800	Tulcea	300
01 august	2.400	Lupeni	0

Contract

Marcaţi (încercuiţi) formă înţelegerii la care s-a ajuns la urma negocierilor:

Am ajuns la o înţelegere după cum urmează:

Bonificaţiile (%)	0	8			
Sarcinile de serviciu	A	B	C	D	E
Concediul (zile)	25	20	15	10	5
Startul	01.06	15.06	01.07	15.07	01.08
Prima de instalare (%)	100	90	80	70	60
Asigurarea	A	B	C	D	E
Salariul (mii $)	50	48	46	44	42
Plasamentul	Caracal	Făgăraş	Topliţa	Tulcea	Lupeni

Semnătura negociatorilor:

Recrutor: ..... Punctaj: .....

Candidat: ..... Punctaj: .....

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Documentaţia prezentată în cele ce urmează mi-a fost oferită în dar de domnul dr. ec. Petru Fodorea de la Ambro SA Suceava şi constituie crâmpeie din experienţa sa de negociator international, împărtăşită cu ocazia împlinirii studiilor doctorale. Îi mulţumesc frumos.

Studiu de caz nr. 1

Negocierea unui contract cu un vechi partener german în condiţiile în care produsul nu este agreat ISO 9000, iar preţurile pe piaţa mondială a hârtiei au tendinţa de creştere lunară cu 15-17DM/t.

Data negocierii: 10 mai 19...
Locul negocierii: Hamburg, sediul clientului.
Obiectivele negocierii:

a) asigurarea unei rate a profitului de 5-6%;
b) încărcarea capacităţilor de producţie pe maşinile de hârtie nr. 2 şi nr. 3.

Poziţia de intrare în negociere	Rezultatul negocierii
Obiectul negocierii	
Se va negocia livrarea unei cantităţi de 1.500-3.000 t hârtie, livrabilă într-un interval cuprins între 3 şi 6 luni	S-a ajuns la un acord privind livrarea a 2.000 to hârtie, care urmează să fie livrată într-o perioadă de 4 luni.
Calitatea mărfii	
Se va livra hârtie conform fişelor tehnice.	Se acceptă livrarea de hârtie conform fişelor tehnice nr. 1 şi 2, dar şi însoţite de mostre format A4 pentru a putea constata că este acelaşi tip de hârtie. În aceste condiţii se admite chiar dacă nu este agreată ISO 9000.
Ambalajul	
Hârtia va fi ambalată cu o folie de hârtie caserată cu P.E. fără inscripţii (ambalaj neutru). Clauza: brutto per netto.	Se acceptă folia de hârtie cu P.E., dar va avea inscripţionat numele firmei cumpărătoare cu adresa, nr. fax, telex, telefon. Se acceptă clauza netto.

Poziţia de intrare în negociere	Rezultatul negocierii
Preţul	
Se va propune un preţ mediu de 990 DM/t, deşi preţul mediu anterior a fost de 930DM/t.	Se obţine preţul de 965 DM/t, motivându-se de către partener că nu poate acorda un preţ mai mare pentru o marfă neagreată ISO 9000.
Condiţii de livrare	
Se propune: Ex WORKS.	Se acceptă: Ex WORKS.
Termene de livrare	
Se propune „Determinabil ulterior": câte 750-1.500 t în trim. III şi 750-1500 în trim. IV.	Se acceptă „Cert": 10.06, 20.06, 30.06, 10.07, 10.08, 20.08, 30.08, 10.09, 20.09, 30.09, în tranşe de 200 t. *Notă*: În perioada 15.07-15.08, clientul este în vacanţă cu întregul personal.
Recepţia cantitativă şi calitativă	
Se propune autorecepţia.	Se acceptă autorecepţia.
Condiţii de plată	
Se propune acreditiv irevocabil, domiciliat în BCR, Sucursala Suceava.	Se acceptă.
Dispoziţii privind expedierea şi transportul mărfurilor	
Nu se asumă responsabilităţi privind transportul mărfurilor.	Se acceptă punctul de vedere, contractul nu va cuprinde clauze de această natură.
Remiterea documentelor	
Va remite factura comercială o dată cu livrarea mărfurilor. Va acorda asistenţă cumpărătorului pentru obţinerea licenţelor de export şi alte autorizaţii pe cheltuiala acestuia.	Se acceptă.
Transferul proprietăţii	
Marfa trece în proprietatea cumpărătorilor în momentul în care este pusă la dispoziţie în depozitul vânzătorului (EXW).	Se acceptă.
Reclamaţiile de cantitate şi calitate	
Reclamaţiile privind cantitatea se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 45 zile.	Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în 90 zile (vicii ascunse).
Penalităţi	
Pentru întârziere la livrare, penalizarea de 0,1% pe zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi de maxim 3% din valoarea mărfii în suferinţă.	Pentru întârziere în livrare penalizarea este de 0,2%/zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi la preţ care să acopere paguba, dar nu mai puţin de 10% din valoarea mărfii în suferinţă.
Clauze arbitrale	
Eventualele litigii vor fi soluţionate la arbitrajul Camerei de Comerţ Internaţional de la Paris.	Se acceptă.
Dispoziţii finale	
Nu se admite cedarea contractului.	Se acceptă.

Fişa tehnica nr. 1

AMBRO S.A.	DATE TEHNICE				
SORTIMENT	HÂRTIE SULFAT REZISTENŢĂ, SATINATĂ PE O FAŢĂ, VĂRGATĂ, NATURALĂ/COLORATĂ				
Compoziţie	100% Cel. Sulfat răşinoase				
Gramaj g/mp	38-40 ± 6%	50 ± 5%	60 ± 5%	70 ± 5%	80 ± 5%
Lungime medie de rupere (m)					
Coli	4.800	4.900	4.900	4.800	4.700
Bobine	5.000	5.400	5.400	5.300	5.200
Netezime, %, min, Photovolt, 45	18	18	18	18	18
Rezistenţa la plesnire, Mullen, Kgf/cm pătrat, min	1,40	1,50	1,60	1,70	1,80
Încleiere pe faţa nesatinată	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Umiditate	5 – 8	5 – 8	5 – 8	5 – 8	5 – 8
Condiţii de tetare : 50% umiditate relativă şi 29 grade Celsius					

Fişa tehnica nr. 2 şi altele...

Notă: Deoarece scopul nostru se rezumă la prezentarea unei note de negociere structurată pe clauze contractuale, considerăm restul documentaţiei tehnice (redactată inclusiv în limba clientului) ca fiind fără relevanţă pentru nespecialişti. Ne oprim aici.

Studiu de caz nr. 2

Negocieri în vederea contractării livrării a 500 t hârtie cu un client iranian în condiţiile în care garanţiile de plată la termen sunt acordate de o bancă germană.

Data negocierii: 12-13.05.1994.
Locul negocierii: Frankfurt pe Main.
Obiectivele negocierii:

a) reintrarea pe piaţa iraniană ;
b) acoperirea capacităţii de producţie disponibile şi obţinerea unei rate a profitului de minim 5% ;

Firma cu care se negociază: Pulp and Paper Iranian Ltd-filiala Frankfurt pe Main.

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Obiectul negocierii	
Se va negocia livrarea unei cantităţi de 300 t hârtie pe piaţa iraniană într-un singur lot.	S-a căzut de acord cu livrarea a 500 t hârtie într-un singur lot.
Calitatea mărfii	
Se va livra hârtie conform fişelor tehnice şi mostrelor prezentate.	Se acceptă livrarea de hârtie conform fişelor tehnice şi mostrelor prezentate. Pentru a avea garanţii suplimentare privind calitatea, partenerul iranian solicită ca marfa să fie agreată de firma Lloyd, care o va viziona înainte de livrare în depozitul producătorului.

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Ambalajul	
Hârtia se va ambala cu o coală de hârtie caserată cu bitum. Se va putea accepta imprimarea pe ambalaj a unor înscrisuri la cererea clientului. Clauza va fi: bruto per netto.	Se acceptă ambalajul propus şi se face cunoscut textul înscrisurilor de pe ambalaj. Se acceptă clauza „netto".
Preţul	
Se propune un preţ de 1.050 DM/t, pentru a acoperi şi cheltuielile generate de condiţiile de livrare, acoperirea dobânzilor în cazul întârzierii la plată.	Se acceptă de către partea iraniană numai preţul de 1.020DM/t. Se contestă faptul că se va întârzia la plată şi ceea ce reprezintă dobânda. Are loc o întrerupere a negocierilor (*time-out*).
Notă: Intreruperea negocierilor este sugerată de partea română, pentru a permite partenerului iranian să mai reflecteze asupra preţului. Scopul declarat este acordarea unui time-out în care partenerul iranian să-şi poată face rugămintea de seară. Negocierea se reia la orele 21:00, în aceiaşi zi, în restaurantul hotelului, din iniţiativa părţii române. La masă, ambii negociatori au servit menu cu carne de oaie, deşi românul ar fi preferat un grătar de porc. Cu această ocazie, partenerul iranian a anunţat că acceptă un preţ de 1035 DM/to.	
Condiţii de livrare	
Se propune: FOB Constanţa	Se acceptă: FOB Constanţa
Termen de livrare	
Se propune luna august.	Se acceptă 15 august.
Recepţia cantitativă şi calitativă	
Se presupune autorecepţia.	Se acceptă recepţia calitativă a întregului lot de marfă (500 to) de către firma Lloyd, care este şi asiguratorul mărfii.
Condiţii de plată	
Se propune acreditiv irevocabil, domiciliat în B.C.R. Sucursala Suceava.	La propunerea patenerului, se accepta incaso-ul documentar, dar numai cu condiţia prezentării unei scrisori de garanţie bancară din partea unei bănci cunoscute.
Notă: Partea iraniană acceptă această condiţie arătând că, în ziua următoare, va putea prezenta o scrisoare de garanţie bancară din partea Deutsche Bank – Sucursala Frankfurt pe Main. (În ziua următoare, iranienii au prezentat într-adevăr scrisoarea de garanţie bancară, care va deveni anexa la contract.) Decontarea se propune a se face prin Bancorex – Filiala Suceava (pe atunci, nu falimentase n.n.), la 7 zile după ce banca garantă are factura comercială şi documentaţia de transport.	
Dispoziţii privind expedierea şi transportul mărfurilor	
Partea română nu-şi asumă responsabilităţi privind transportul mărfurilor decât până în portul Constanţa şi încărcarea la bordul navei.	Se acceptă. Transportul din portul Constanţa până la destinaţie – IRAN – revine cumpărătorului.
Remiterea documentelor	
Vânzătorul va remite factura comercială, certificatul de calitate şi documentul obişnuit care să ateste livrarea mărfurilor la bordul vasului. Acestea se remit în circuitul bancar împreună cu ordinul de încasare.	Se acceptă.
Transferul proprietăţii	
Marfa va trece în proprietatea cumpărătorului după ce a trecut de balustrada vasului, în portul de încărcare.	Se acceptă.

Reclamaţiile privind cantitatea şi calitatea	
Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 30 de zile.	Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 60 de zile (vicii ascunse).
Penalităţi	
Se propune pentru întârziere în livrare 0,1%/zi, pentru întârziere la plată 0,2%, iar pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi.	Nu se acceptă penalizările pentru întârziere la plată (se motivează că nu dă voie Coranul).
Clauze arbitrale	
Arbitrajul va fi asigurat de Camera de Comerţ şi Industrie a Germaniei.	Se acceptă.
Dispoziţii finale	
Nu se admite cedarea contractului.	Se acceptă.

Anexa la contractul negociat mai sus:

Scrisoare de garanţie bancară

Garanţie de plată incasso nr. ...
Către S.C. AMBRO S.A.

Referitor la: Contractul nr. ... /1998, încheiat de dvs. – în calitate de vânzător – şi firma Pulp and Paper Iranian Ltd., filiala Frankfurt pe Main – în calitate de cumpărartor – privind livrarea a 500 t hârtie, în valoare totală de 517.500 DM.

Conform contractului, cumpărătorul are obligaţia de a achita contravaloarea mărfurilor livrate de dvs., în 7 zile de la data la care noi îi vom aviza primirea, la ghişeele noastre, a următoarelor documente:

- factura comercială;
- documentul de transport până la bordul vasului;
- certificatul de calitate.

Faţă de cele de mai sus, noi, Deutsche Bank, filiala Frankfurt pe Main, ne angajăm irevocabil să vă plătim, până la concurenţa sumei de 517.500 DM, orice sumă solicitată de dumneavoastră, fără nici o formalitate, alta decât prima şi simpla dumneavoastră cerere, prin care declaraţi faptul că cumpărătorul nu şi-a îndeplinit obligaţiile de plată de mai sus.

Vom efectua plăţile în virtutea acestei scrisori de garanţie, renunţând la beneficiul diviziunii şi discuţiunii, fără a avea dreptul de a invoca – în scopul de a ne opune plăţii solicitate – vreo obiecţie sau excepţie din partea noastră sau din partea firmei Pulp and Paper Iranian Ltd., precum şi fără nici o restricţie de devize de care Pulp and Paper Iranian Ltd. s-ar putea prevala şi fără a fi necesar ca dvs. să faceţi apel contra firmei Pulp and Paper Iranian Ltd., prin tribunal sau arbitraj.

Valabilitatea prezentei scrisori de garanţie expiră la 30 de zile de la ultima plată garantată prin prezenta.

Imediat ce va deveni fără obiect, prezenta scrisoare de garanţie bancară ne va fi restituită pentru anulare.

Deutsche Bank

Facultatea de Economie si Administrarea Afacerilor
BIBLIOTECA

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Antonesei, Liviu – *Paideia. Fundamentele culturale ale educaţiei*, Editura Polirom, Iaşi, 1996.
Baldrige, Letiţia – *Codul manierelor în afaceri*, Editura Amerocart, Bucureşti, 1993.
Berne, Eric – *Analyse Transactionelle et Psychothérapie*, Editura Payot, Paris, 1971.
Berne, Eric – *Des jeux et des hommes*, Editura Stock, Paris, 1996.
Berne, Eric – *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Editions TCHOU, Paris, 1993.
Birkenbihl, Vera F. – *Semnalele corpului*, Editura Gemma Press, Bucureşti, 1999.
Birkenbihl, Vera F. – *Antrenamentul comunicării*, Editura Gemma Press, Bucureşti, 1997.
Boier, Rodica – *Comportamentul consumatorului*, Editura Graphix, Iaşi, 1993.
Butunoiu, George – *Tehnici de vânzare*, Editura ALL, Bucureşti, 1995.
Buzan, Tony ; Israel, Richard – *Vânzare inteligentă*, Editura CODECS, Bucureşti, 1998.
Cafferky, M.E. – *Lasă clienţii să îţi promoveze afacerea*, Business Tech International Press, Bucureşti, 1997.
Caluschi, Cezar – *Relaţii Publice Moderne*, Editura Nord-Est, Iaşi, 1998.
Cardon, Alain – *Les Concepts clés de L'AT*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1993.
Carnegie, Dale – *Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 1997.
Chatelet, B. – *Les styles de vie*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
Chemama, Roland – *Dicţionar de psihanaliză*, Larousse, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1997.
Ciobanu, Ioan – *Management strategic*, Editura Polirom, Iaşi, 1998.
Cocriş, Vasile ; Işan, Vasile – *Economia afacerilor*, Editura Ankarom, Iaşi, 1997.
Cohen, D. – *Limbajul trupului în relaţiile de cuplu*, Editura Polimark, Bucureşti, 1997.
Coman, Cristina – *Relaţii publice*, Editura ALL, Bucureşti, 1999.
Coman, Mihai – *Manual de jurnalism*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Cosmovici, Andrei – *Psihologie generală*, Editura Polirom, Iaşi, 1995.
Cosmovici, Andrei ; Iacob, Luminiţa – *Psihologie şcolară*, Editura Polirom, Iaşi, 1998.
Coste, Valeriu – *Managementul în afaceri*, Editura Gaudeamus, Iaşi, 1994.
Cucoş, Constantin – *Minciună, contrafacere, simulare*, Editura Polirom, Iaşi, 1997.
Cudicio, Catherine – *Comprendre le PNL*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
Dafinoiu, Ion – *Sugestie şi hipnoză*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti, 1996.
Day, Max – *Négociations commerciales*, Hachette, Paris, 1989.
De Vito, Joseph ; Tremblay, Robert – *Les fondaments de la communication humaine*, Gaetan Morin, Montréal,1991.
DeFleur, Melvin L. ; Ball-Rokeach, Sandra – *Teorii ale comunicării de masă*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Dinu, Mihai – *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1997.
Doubtfire, Diane – *Timiditatea*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995.
Drăgan, Ioan – *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Şansa, Bucureşti, 1996.
Dubois, Bernard – *Comprendre Le Consommateur*, Dalloz, Paris, 1990.
Dupu, Constantin – *În slujba semenilor*, Editura Stephanus, Bucureşti, 1991.
Fergusson, Jan – *Autoritatea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Ficeac, Bogdan – *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, Bucureşti, 1996.
Filimon, Liviu – *Psihologia percepţiei*, Editura Didactică şi Ştiinţifică, Bacău, 1993.

Finch, Brian – *30 de minute pentru a învăţa... cum să ieşi învingător dintr-o negociere*, Editura Image, Bucureşti, 1999.
Floyer Acland, Andrew – *Abilităţi şi aptitudini perfecte*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Freud, Sigmund – *Trois essais sur la théorie de la sexualité*, Gallimard, Paris, 1970.
Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1990.
Hall, Edward T. – *La dimension cachée*, *Le langage silencieux*, *La danse de la vie*, Editions du Seuil, Paris.
Harris, Thomas A. – *I'm OK – You're OK*, Avon Books, New York, 1973.
Hauck, Paul – *Cum să iubeşti pentru a fi iubit*, Editura POLIMARK, Bucureşti, 1995.
Hiltrop, Jean-M.; Udall, Sheila – *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti, 1999.
Holdevici, Irina – *Elemente de psihoterapie*, Editura ALL, Bucureşti, 1997.
Iacob, Gh. – *Introducere în diplomaţie*, Editura Axis, Iaşi, 1998.
Iacob, Luminiţa; Balan, Bogdan; Boncu, Ştefan – *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi, 1997.
Jaoui, G. – *Le triple moi*, Robert Lafont, Paris, 1979.
Johns, Ted – *Relaţiile perfecte cu clienţii*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Josien, Michel – *Techniques de communication interpersonnelle*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
Joule, R.V.; Beauvois, J.L. – *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Bucureşti, 1997.
Kennedy, Gavin – *Negocieri*, ghid propus de *The Economist Books*, Editura Nemira, Bucureşti, 1988.
Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
King, Larry – *Secretele comunicării*, Editura Almatea, Bucureşti, 1999.
Kotler, Ph.; Armstrong, G. – *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 1991.
Laurient, Louis – *Savoir négocier*, Dunod, Paris, 1995.
Le Bon, Gustav – *Psihologia maselor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1991.
Lebel, Pierre – *L'art de la négociation*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.
Leigh, Andrew; Maynard, Michael – *Prezentarea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Levinson, J.C. – *Guerrilla Marketing*, ASE World Entreprise, Bucureşti, 1995.
Levinson, J.C.; Gallagher, B.; Wilson, O.R. – *Guerrilla Selling*, Business Tech International Press, Bucureşti, 1996.
Lupu, Gh., Amitiloaiei Al. – *Drept comercial*, Editura Fundaţiei „Chemarea", Iaşi, 1995.
Manolescu, Mircea – *Arta avocatului*, Editura Humanitas, Bucureşti, 1998.
Marron, H.I. – *A History of Education in Antiquity*, New York, 1956.
Maxim, Emil; Gherasim, Toader – *Marketing mix*, Editura Sedcom Libris, Iaşi, 1996.
McLuhan, Marshall – *Mass-media sau mediul invizibil*, Editura Nemira, Bucureşti, 1997.
Medicina, Bruno – serie de articole în revista *Idei de afaceri*, anii 1996 şi 1997, Editor Rentrop & Straton, Bucureşti.
Mitrofan, Iolanda – *Psihoterapie experienţială*, Editura Infomedica, Bucureşti, 1999.
Molle, Patrick – *La Négocommunication*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.
Moreau, André – *Incursiune în autoterapia asistată*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Moscovici, Serge – *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei*, Editura Polirom, Iaşi, 1997.
Muriel, J.; Jongeward, D. – *Born to Win*, Reading Addison-Wesley, 1981.
Muriel, James; Jongeward, Dorothy – *Born to win: Transactional Analysis with Gestalt Experiments*, Addison-Wesley Publishing Company, 1971.
Naisbitt, J. – *Megatendinţe*, Editura Politică, Bucureşti, 1989.
Neculau, Adrian (coord.) – *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi, 1996.
Nica, Panaite ş.a. – *Managementul firmei*, Editura Condor, Chişinău, 1994.
Noica, Constantin – *Rostirea filozofică românească*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1970.
Odobleja, Şt. – *Psihologia consonantistă*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1982.
Osborn, Michael – *Speaking in Public*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1982.
Pasco, C., Prevet – *Mercatique et négociation internationales*, Dunod, Paris, 1994.
Pease, Allan – *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995.

Pease, Allan; Gardner, Allan – *Limbajul vorbirii*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995.
Perrotin, Roger – *Tactiques de négociation*, Les Editions d'Organisation, 1992.
Pietkiewicz, Edward – *Eticheta managerului*, Editura ALL, Bucureşti, 1999.
Pirozynski, T.; Scripcaru, Gh.; Berlescu, M.E. – *Psihopatologie relaţională*, Editura Junimea, Iaşi, 1996.
Pistol, Gheorghe – *Negocierea: teorie şi practică*, Institutul „Virgil Madgearu", Bucureşti, 1994.
Pohoaţă, Ioan – *Doctrine economice universale*, Fundaţia „Gh. Zane", Iaşi, 1993.
Popa, Ioan – *Tranzacţii internaţionale*, Editura Recif, Bucureşti, 1992.
Popescu, Dan – *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.
Popescu, Dan – *Conducerea afacerilor*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
Popper, Karl R.; Lorenz, Konrad – *Viitorul este deschis*, Editura Trei, Bucureşti, 1997.
Post, Peggy – *Codul universal al Bunelor Maniere*, Editura Antet, Bucureşti, 2000.
Pralea, Spiridon – *Politici şi tehnici de comerţ exterior*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Pride, W.M. – *Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1991.
Prodan, Adriana – *Managementul de succes. Motivaţie şi comportament*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Prutianu, Ştefan – *Comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi, 1998.
Prutianu, Ştefan – *Negocierea şi analiza tranzacţională*, Editura Sagittarius, Iaşi, 1996.
Prutianu, Ştefan; Munteanu, Corneliu; Caluschi, Cezar – *Inteligenţa Marketing*, Editura Junimea, Iaşi, 1997.
Prutianu, Ştefan; Munteanu, Corneliu; Caluschi, Cezar – *Inteligenţa Marketing Plus*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Puiu, Al. – *Tehnici de negociere, contractare şi derulare...*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 1997.
Robinson, David – *Eticheta în afaceri*, Rentrop & Straton, Bucureşti, 1999.
Rodney, David – *Ce ne dezvăluie faţa*, Editura Polimark, Bucureşti, 1997.
Rotaru, A.; Prodan, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Rotschild, M. – *Advertising*, D.C. Heath and Company, Massachusetts, 1987.
Rusu, Costache ş.a. – *Managementul afacerilor mici şi mijlocii*, Editura Logos, Chişinău, 1993.
Sasu, C. – *Marketing*, Editura Graphix, Iaşi, 1995.
Sillamy, Norbert – *Dicţionar de psihologie*, Larousse, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1997.
Souni, Hassan – *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, Oradea, 1998.
Şoitu, Laurenţiu – *Comunicare şi acţiune*, Institutul European, Iaşi, 1997.
Stanton, Nicki – *Comunicarea*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti, 1997.
Stewart, Ian; Joines, Vann – *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, InterEditions, Paris, 1992.
Turcu, Ion – *Dreptul afacerilor*, Editura Fundaţiei „Chemarea", Iaşi, 1993.
Ury, William – *Dincolo de refuz*, Editura de Vest, Timişoara, 1994.
Voiculescu, D. – *Negocierea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1991.
Watzlawick, Beavin şi Jackson – *Une Logique de la communication*, Editions du Seuil, Paris, 1972.
Weber, Max – *The Methodology of the Social Sciences*, Glencoe, IL, Free Press, 1949.
Wren, Timothy – *Seducţia*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti, 1997.
Zaiţ, Adriana – *Promovarea vânzărilor. Relaţii publice*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza" Iaşi.
* * * *DEX*.
* * * Revista *Concepte*, nr. 4/1998.
* * * Revista *Idei de afaceri*.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seria: Ştiinţe economice

I.D. Adumitrăcesei, E. Niculescu, N.G. Niculescu – *Economie politică. Teorie şi politică economică pentru România. Structuri şi mecanisme economice*
Ioan Ciobanu – *Management strategic*
Ştefan Prutianu – *Comunicare şi negociere în afaceri*
N.G. Niculescu, M. Ponta, E. Niculescu – *Economie politică. Teorie şi politică economică pentru România. Micro şi macroeconomie*
I.D. Adumistrăcesei, E. Niculescu, N.G. Niculescu – *Economie politică. Teorie şi politică economică pentru România. Mondoeconomie. Relaţii economice internaţionale*
Ştefan Prutianu, Corneliu Munteanu, Cezar Caluschi – *Inteligenţa Marketing Plus*
Constantin Sasu – *Marketing internaţional*
Costel Istrate – *Fiscalitate şi contabilitate în cadrul firmei*
I. Verzea, M. Gabriel, D. Richet – *Managementul activităţii de mentenanţă*
Adriana Prodan – *Managementul de succes. Motivaţie şi succes*
Dumitru Oprea – *Analiza şi proiectarea sistemelor informaţionale economice*
Varujan Vosganian – *Consideraţii privind tranziţia postcomunistă în România*
George Soros – *Criza capitalismului global*
Elena Hlaciuc – *Metode moderne de calculaţie a costurilor*
Camelia Dumitriu – *Management internaţional şi relaţii economice internaţionale*
Ştefan Prutianu – *Manual de comunicare şi negociere în afaceri. Comunicarea*
Ion Pohoaţă – *Capitalismul. Itinerare economice*
Ionel Bostan – *Controlul financiar*
Nicolae Hoanţă – *Economie şi finanţe publice*
Elena Niculescu (coord.) – *Marketing modern. Concepte, tehnici, strategii*
Bogdan Constantin Andronic – *Performanţa firmei. Abordare transdisciplinară în analiza microeconomică*
Ştefan Prutianu – *Manual de comunicare şi negociere în afaceri. Negocierea*

B.C.U. „M.EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

Ştefan Prutianu

Manual de comunicare şi negociere în afaceri

Volumul II

Negocierea

„Chiar Judecata de Apoi poate fi imaginată ca o negociere, unde secretele analizei tranzacţionale sunt atent mânuite: dozându-se cu meşteşug tonul vocii, reglându-se permanent diametrul pupilei, evitându-se savant poziţiile defensive.

În final, Atotputernicul se aşterne puţin pe gânduri, oftând dumnezeieşte o întrebare:

– Ca să zic aşa, n-a fost tocmai rău, să zicem chiar că m-ai convins. Cumva ai adus de acolo, de Jos, ultima carte a lui Ştefan Prutianu?

– Dar de ce întrebi, Atotputernicule?

– Ah, cum să-ţi explic, am pe-aici câţiva sfinţi cu dificultăţi de comunicare."

Cătălin Mihuleac

• Relaţia interpersonală • Marja tranzacţiei avantajoase • Strategia şi stilul • Tactica şi trucul • Negociatorul • Argumentaţia şi demonstraţia • Administrarea procesului de negociere • Clauze contractuale • Incoterms 2000 – condiţii de livrare • Protocolul oficial

Editura POLIROM
ISBN 973-683-456-5
ISBN 973-683-457-3